التنظيم الإداري للقنوات الفضائية

د. يمنى عاطف

أطلس
للنشر والإنتاج الإعلامي
ش.م.م.

التنظيم الإدارى للقنوات الفضائية

د. يمنى عاطف

عاطف، يمنى

التنظيم الإدارى للقنوات الفضائية / يمنى عاطف – ط ١ .-

الجيزة : اطلس للنشر والانتاج الاعلامى، ٢٠١٣

٢٦٠ ص ،٢٤ سم

تدمك: ٤ – ٢٦٤ - ٣٩٩ ٩٧٧ ٩٧٨

١-القنوات التليفزيونية الفضائية

٢ - وسائل الاعلام

أ- العنوان

٣٨٤/٥٥٤

التنظيم الإدارى للقنوات الفضائية

د. يمنى عاطف

الكتاب : التنظيم الإدارى للقنوات المصرية

المؤلف : يمنى عاطف

الغلاف : أحمد فكرى

الناشـر: أطلس للنشر والإنتاج الإعلامى ش.م.م

٢٥ش وادى النيل – المهندسين – الجيزة

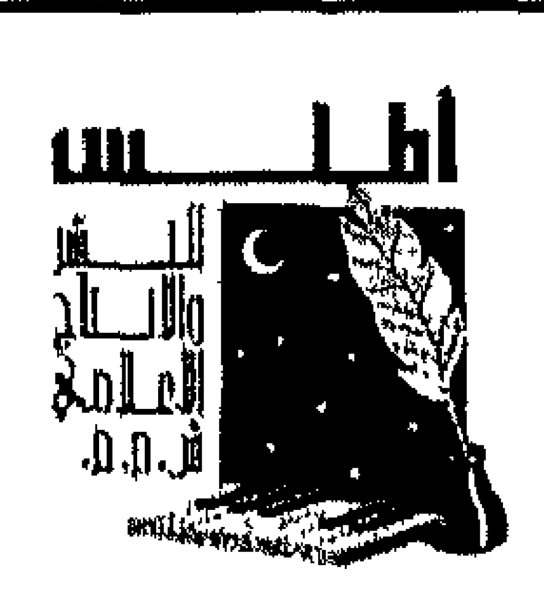
atlas@innovations-co.com

www.atlas-publishing.com

تليفون : ٣٣٤٦٥٨٥٠ – ٣٣٠٤٢٤٧١ – ٣٣٠٢٧٩٦٥

فاكـس : ٣٣٠٢٨٣٢٨

****



رئيس مجلس الإدارة

عـادل المصـرى

عضو مجلس الإدارة المنتدب

نوران المصرى

رقم الإيداع

٢٠١٣/١٥٢٩٩

الترقيم الدولى

٩٧٨-٩٧٧-٣٩٩-٢٦٤-٤

الطبعة الأولى

إهداء

إلى كل من غرسوا بذور الحرية .. ومن أعطوا إشارة البدء بالتغيير .. إلى كل من شارك بإيجابية في صنع الثورة ....

أهدي باكورة أعمالي آملة أن يكون لبنة في هذا التغيير.

فهرس الموضوعات

الفصل الأول

أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية

الفصل الثاني

التنظيم الإداري ـ مفاهيم وقضايا

الفصل الثالث

واقع القنوات الفضائية المصرية الخاصة

الفصل الرابع

واقع القنوات الفضائية المصرية الحكومية

الفصل الخامس

ملامح التنظيم الإداري في القنوات الفضائية المصرية

قائمة المراجع



مقدمة

مقدمة:

يشهد عالم الاتصالات والإعلام تطورًا هائلًا ومتسارعًا أدى إلى هيمنة الإعلام كمصدر للمعلومات، واعتمد الرأي العام على وسائله في حصوله على المعلومات ومتابعة الأحداث الجارية، وبينما لم يكن من الممكن في الماضي تحقيق ذلك من خلال قنوات التليفزيون الأرضية لما لها من إمكانات محددة وما يرتبط بعملها من تبعية حكومية قد تفرض على مضامينها وجهة نظر أحادية، فإن ظهور القنوات الفضائية بإمكاناتها التكنولوجية والمادية الكبيرة وتعبيرها عن وجهات نظر متعددة استطاع -إلى حد كبير- تلبية حاجات المواطنين إلى وسيلة إعلام واتصال واسعة الانتشار تنقل الإحداث بشكل فوري.

وقد كانت مصر حريصة على الحفاظ على ريادتها الإعلامية ومكانتها في المنطقة، فقد سعت إلى إطلاق أول قناة فضائية عربية "الفضائية المصرية"، ثم إطلاق الأقمار الصناعية: "نايل سات ١٠١، ١٠٢، ٢٠١"، وحتى الإعلان عن اقتراب موعد إطلاق القمر الصناعي ٢٠٢، الأمر الذي أصبح بمقتضاه الإعلام المصري مالكًا لقدراته ووسائل إرساله التي يديرها ويتحكم فيها.

إن نايل سات يتيح للإعلام العربي بشكل عام والمصري بشكل خاص أن ينطلق إلى الفضاء من خلال تقنية متقدمة لتوزيع قنوات فضائية عامة ومتخصصة حكومية وخاصة تسهم في اتساع مساحة المظلة الإعلامية العربية المصرية.

إن تجربة الإعلام الفضائي في مصر وإن اتخذت صبغة حكومية في بدايتها باعتبار القمر الصناعي ضرورة إعلامية أساسية واستراتيجية لتأمين الإرسال التليفزيوني المصري وهو هدف رئيس في إطار الأمن القومي، إلا أن العوامل الثقافية وما واكبها من عولمة سياسية واقتصادية فرضت واقعًا جديدًا يؤدي الإعلام فيه دورًا مهمًّا كأداة للحوار والتفاعل

بين الثقافات مع الحفاظ على الروح الوطنية والعربية، وهذا الواقع استلزم إطلاق قنوات فضائية مصرية خاصة في عام ٢٠٠١ عكست تقدير القطاع الخاص المصري لدور الإعلام المرئي في توجيه أنظار العالم إلى واقع مجتمعنا والترويج لأعمال القطاع الخاص في مصر. إن القنوات الفضائية المصرية الخاصة استطاعت أن تملأ فراغًا معلوماتيًا وإعلاميًّا بما لديها من حرية نسبية وما تعرضه من مضامين متنوعة عامة ومتخصصة.

ولما كانت القنوات الفضائية ذات طبيعة خاصة وأهداف ومضامين تختلف عن غيرها من وسائل الإعلام التقليدية فإنها تحتاج إلى أنظمة مختلفة لإدارتها، كما أن ظهور تلك القنوات يعتبر فرصة لاستخدام وتطبيق نظم إدارية مستحدثة يمكن من خلال العمل بها وضع خطة شاملة لتطوير نظم العمل وتبسيط الإجراءات، والتنسيق بين الوحدات الإدارية، ووضع معايير موضوعية للتوظيف والتقييم بحيث يتاح مناخ للعمل الإعلامي يسمح بملاحقة الأحداث بدقة وموضوعية وحرية.

إن من أهم وسائل تحقيق الفاعلية والتأثير لإعلامنا في البنية الاتصالية المعاصرة المحلية والإقليمية والعربية والدولية هيكل مؤسساتنا الإعلامية من الناحية الإدارية بما يضمن التجدد والاستمرار والاستفادة من الطاقات البشرية والمادية من خلال قواعد ومحددات قانونية مرنة ومحكمة، وكذلك يضمن استمرارية التقويم والتغيير والتطوير بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة لعمل وسائل الإعلام.

كل ذلك لضمان جودة الأداء الإعلامي الراهن والمستقبلي لتلك المؤسسات والتوظيف الأمثل لها بما يحقق لها الريادة أو على الأقل منافسة الفضائيات الأخرى.

الفصل الأول

أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية

الفصل الأول

أسس الإدارة في المؤسسات الإعلامية

تمهيد:

أصبح للإدارة العلمية دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال، وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف. ولا يكاد يختلف اثنان لما لأهمية الإدارة في نجاح أي مؤسسة سواء أكانت شركة، وزارة، مصنعًا، مستشفى، محطة إذاعية، قناة تلفزيونية، مؤسسة صحفية...إلخ. ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها.. ويلاحظ أن المنظمات المختلفة تحتاج إلى نوعين من المهارات، وهما المهارات الإدارية والمهارات المتخصصة.. فمثلاً المنظمات الصناعية تحتاج إلى مهارات صناعية ومهارات إدارية، كما أن المنظمة المصرفية تحتاج إلى مهارات في المجال المصرفي فضلًا عن المهارات الإدارية.

ونفس الشيء ينطبق على المنظمة الإعلامية فهي تحتاج إلى مهارات متخصصة في مجال العمل الإعلامي (البرامج – المونتاج – التسجيل – الإرسال الإذاعي – التحرير الصحفي – الإخراج... إلخ) كما تحتاج هذه المنظمات إلى مهارات إدارية.. ويلاحظ أن الاحتياج إلى المهارات المتخصصة يزداد في المستويات الدنيا، ولكن كلما صعد الفرد إلى المستويات الإدارية العليا قلت حاجته إلى المهارات المتخصصة، وازدادت حاجته إلى المهارات الإدارية؛ لأنه يقوم بعمل توجيهي أكثر منه تنفيذيًا.. على سبيل المثال يحتاج المذيع أو المحرر أو مقدم البرامج إلى المهارت المتخصصة أكثر من حاجته إلى المهارات الإدارية، وعندما يصل المذيع أو المحرر أو مقدم البرامج في المؤسسة الإعلامية إلى منصب رئيس المحطة أو القناة، أو رئيس التحرير فإنه يحتاج إلى المهارات الإدارية أكثر من حاجته إلى المهارات المتخصصة؛ لأنه أصبح موجهًا أكثر منه منفذًا.

أولاً- أسس الإدارة:

(١) نشأة الإدارة:

عند تناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاثة أمور؛ هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل[١]:

أ- الإدارة كممارسة:

نشأت الإدارة كممارسة في العصور القديمة، ولا غرابة إذا قلنا: إنها كانت حاضرة منذ بدء الخليقة، فالمجتمعات القديمة وإن كانت تتسم بالبساطة فقد كانت بحاجة إلى تنظيم العلاقات بين أفرادها لتحقيق أهداف محددة، وظهرت بعض الممارسات الإدارية عندما أدرك الإنسان أن التعاون مع الآخرين أصبح ضرورة حيوية للبقاء والنماء. وتعد الأسرة نواة العمليات الإدارية، فقد كانت منذ الأزل تقوم بعدد من الوظائف؛ كتقسيم العمل وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات والقيادة وممارسة السلطة.

ب- الإدارة كفكر:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جليًّا في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالتخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة، وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقًا للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

---

(١) خالد سعد الجضعي: الإدارة - النظريات والوظائف، (الرياض: مكتبة المتنبي، ٢٠٠٦) ص٢٠-٢١.

ج- الإدارة كعلم مستقل:

تعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمرًا مألوفًا، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة، ومن الجدير بالذكر أن هذه التصنيفات التي وردت في الدراسات الإدارية العربية والأجنبية قد انطوت على بعض القواسم المشتركة، إلا أنها في الوقت نفسه تباينت في جزء أو أكثر، وهو ما تسبب في وجود بعض اللبس والغموض، وخصوصًا لدى حديثي العهد بدراسة الإدارة.

(٢) تعريف الإدارة:

الإدارة ببساطة هي عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ عدة أهداف مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات، أي أن الإدارة -بوجه عام- هي مجموعة القواعد المنظمة للجهد البشري في نطاق منظمة من المنظمات بما يحقق أهداف تلك المنظمة بأعلى كفاءة.

ويعرفها "هنري فايول" بقوله: الإدارة معناها أن تتنبأ، وأن تخطط، وأن تنظم، وأن تصدر الأوامر، وأن تنسق، وأن تراقب[١].

وقد عرفها البعض بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعّال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة"[٢].

---

(١) سحر خليفة سالم الجبوري: تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية. (بيروت: دار المدى، ٢٠١٢) ص٢٢.

(٢) سعود النمر وآخرون: الإدارة العامة - الأسس والوظائف. الطبعة السابعة، (الرياض: مكتبة الشقرى، ٢٠١١) ص٥.

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة"[1].

وعرفت الإدارة أيضًا بأنها "عملية توجيه للجهود البشرية لتنفيذ أهداف عدة مرسومة بأقصى كفاءة ممكنة في إطار مؤسسة من المؤسسات".

التعاريف الأخرى التي قدمها الباحثون في الإدارة جميعها لا تخرج عن هذه المفاهيم العامة للإدارة التي ذكرت سابقًا. فقد أكدوا فيها على أن الإدارة عملية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالًا أمثل عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد.

فضلاً عن ذلك تتكون الإدارة من الأجهزة والأفراد المسئولة بصورة مباشرة عن مشروع عام أو خاص، وإذا أخذت الإدارة بوصفها وظيفة أو موضوعات فهي جملة النشاط الذي يصدر حول موضوع ما، وبصيغة أبسط يمكن القول إنها عملية التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات لتحقيق غايات محددة وبأقصى درجة من الفعالية والكفاءة في ظل ظروف إنسانية مناسبة. وإذا أمعنا النظر في ما تم عرضه من تعريفات للإدارة نجد أنها تضمنت العناصر الآتية[2]:

(أ) الإدارة نشاط هادي؛ أي أنها فعل هادف يسعى الوصول إليه.

(ب) الإدارة عملية مستمرة: تستمد الإدارة استمراريتها من الحاجة المستمرة لدى الأفراد؛ ولأن هذه الحاجات في تغير مستمر لذلك فإن عمل الإدارة مستمر لإشباع هذه الحاجات.

---

(١) أحمد عبد الله الصباب: أصول الإدارة الحديثة. (جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، ١٩٩٩) ص١٩.

(٢) سحر خليفة سالم الجبوري: تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية. مرجع سابق، ص٢٢.

(ج) الإدارة عملية اجتماعية: يعني أن هناك عدداً من الناس يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، والإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم، فالإدارة عملية اجتماعية تستند إلى وجود أعداد من الناس يختلفون فيما بينهم في كثير من الأمور لكنهم يشتركون في تحقيق أهداف واحدة.

(٣) الإدارة علم أم فن:

الإدارة مزيج من العلم والفن، فهي علم؛ لأن لها مبادئ وقواعد وأصول علمية متعارف عليها، وتقوم على توظيف مناهج البحث العلمي في استكشاف نظرياتها وفحصها، وفي الوقت ذاته هي فن؛ لأنها تعتمد على القدرات الإبداعية والمهارات الابتكارية والمواهب الذاتية، وإذا كان هذا الموضوع مثار جدل بين المتخصصين في حقل الإدارة على اعتبار أن هناك من يرى أن الإدارة علم، وهناك من يرى أن الإدارة فن، ولأنصار كل اتجاه حججهم ومبرراتهم، فإن الفصل في هذا الموضوع هو القول: إن الإدارة هي فن استخدام العلم، فهي علم له أصوله وقواعده، ويبرز الفن في القدرة على توظيف تلك الأصول والقواعد، والاختيار الواعي من بينها بما يتلاءم مع طبيعة الموقف.

وللإدارة أنواع متعددة تختلف باختلاف طبيعة انتمائهما، ومن جانب آخر توالت الفروع التطبيقية للإدارة في الظهور بغض النظر عن طبيعة انتمائها سواء كان للقطاع الخاص أو العام، فهناك إدارة عامة (Public) وإدارة أعمال (Business)، والإدارة الصحية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية والإدارة الأمنية ونحو ذلك هي فروع تطبيقية للإدارة تختص بالمجال الذي تنتمي إليه، وهي فروع تجمعها عناصر مشتركة تتمثل في المبادئ والقواعد الأساسية للإدارة، وفي الوقت ذاته يتميز كل فرع بخصوصية معينة استمدها من طبيعة المجال الذي ينتمي إليه[1].

---

(١) خالد سعد الجضعي: الإدارة – النظريات والوظائف، مصدر سابق ص١٨-١٩.

(٤) عناصر العمل الإداري:

يتكون العمل الإداري من عناصر هامة تتحدد عن طريقها العملية الإدارية، وهذه العناصر هي[١]:

أ- الأهداف: الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وتمثل عنصرًا هامًّا في عمل الإدارة.

ب- الموارد: وتمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى أهدافها، مثل: العنصر البشري، ورأس المال، والتنظيم، وهو حصيلة الخبرة المهنية والعلمية.

ج- السياسات: وهي مجموع القواعد التي تحددها الإدارة العليا لتكون مرشدًا للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د- الخطط والبرامج: تعبر عن العمل الإداري الذي يُنسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ- القيود: وهي مجموعة القيود الداخلية أو الخارجية التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

(٥) وظائف الإدارة:

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها، وهذه الوظائف هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهذا هو أكثر التقسيمات استخدامًا بواسطة كُتاب الإدارة:

---

(١) سحر خليفة سالم الجبوري: تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية. مرجع سابق، ص٢٤.

(أ) اتخاذ القرارات:

ويعني عملية منظمة للتفكير في حل مشكلة أو الوصول إلى هدف، تنتهي باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة أو بلوغ الهدف. وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات في مرحلة التخطيط والتنظيم، وأثناء التنفيذ وبعده. ويشمل اتخاذ القرارات كافة الأنشطة والمجالات، مثل: التمويل والشراء والصيانة والأفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة. وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ القرار حتى يكون قراره سليمًا. وهذه الخطوات هي تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها، ثم الاختيار والإعداد للتطبيق.

(ب) التخطيط:

ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد. كل ذلك في إطار زمني وبيئي معين. وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التي قد تحدث من حولها والتوافق معها.

(ج) التنظيم:

ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنطوي كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة، وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام: وذلك حتى يناسب العمل بكفاءة وتسلسل خطواته وتناسق جزيئاته حتى يؤدى بإتقان عالٍ.

(د) القيادة:

ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذي يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم وتحفيزهم بمختلف المحفزات، وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله.

(هـ) الرقابة:

ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها للمعايير التي تتضمنها الخطة الموضوعة. وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق، وتبحث عن أسباب، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ، وتتأكد أنه صحح الخطأ، وأعاد العمل إلى المسار السليم.

ثانياً- الإدارة في المؤسسات الإعلامية:

إذا كان وراء كل إنجاز حضاري جهود علماء كرّسوا حياتهم من أجل المخترعات فإن وراء هذه المخترعات وتسهيل مهمة العلماء تكمن دوماً في الإدارة الناجحة التي تستطيع توظيف الكفاءات العلمية مع الإمكانات المتاحة بأفضل السبل وبأقل التكاليف الممكنة من أجل خير المجتمع وضبط حسن سير العمل وكفاءة الأداء.

ولا يختلف اثنان حول أهمية الإدارة في نجاح أي منظمة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو مدرسة أو مستشفى أو مزرعة، ولكن اختلاف طبيعة نشاط هذه المنظمات قد ينعكس على شكل الإدارة لا جوهرها ومن ثم فأي نشاط يحتاج إلى إدارة ناجحة تتواءم مع طبيعة هذا النشاط.

وتتفرع المؤسسات الإعلامية لتشمل: مؤسسات صحفية، إذاعية، تلفزيونية، فضائيات، وكالات أنباء، دور نشر، شركات إعلانات.

ولكنها تتفق مع أي منظمة أخرى في أنها جميعًا لها نفس أوجه نشاط المؤسسات والمنظمات التجارية، مثل: الإنتاج والمشتريات والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل، وإن كانت تختلف طبيعة أوجه هذا النشاط باختلاف المؤسسة.

وطبيعة الإعلام بصفة عامة تفرض علاقة خاصة بين مؤسسات الإعلام وبين حكوماتها، وهذا ينعكس بالتالي على طريقة إدارة هذه المؤسسات وتحديد أهدافها وأساليب تحقيقها.

ونظرًا لطبيعة المهنة الإعلامية فإن هذه الأهداف متحركة ومن ثم فإن المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة؛ فالتسلح بالعلم الإداري لا يستطيع أن يحل مشكلات مؤسسة صحفية تحتاج إلى مرونة في إصدار القرارات وسرعة اتخاذها والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية والتحريرية في مؤسسة صحفية ما.

كذلك فإن المشكلات التي تواجه مدير (إذاعة أو تلفزيون) ليست مثل مشكلات مصنع إطارات أو مزرعة؛ إذ إنها مشكلات من نوع خاص، تحتاج إلى المرونة والسرعة من قبل مدير مؤسسة إعلامية.

ومن ثم فإن العملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة خاصة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها.

إن أي مؤسسة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.. ومهما اختلفت طبيعة المؤسسة فإن إنشاءها من المفترض أن تسعى إلى تحقيق هدف يتلاءم مع هذه الطبيعة، ومن ثم فإن مؤسسة إعلامية تهدف إلى الإخبار والتوجيه والترفيه...إلخ ستختلف عن مؤسسة أخرى تهدف إلى التعليم مثل الجامعة، أو إنتاج الخضروات مثل المزرعة..

إن كل واحدة من هذه المؤسسات يمكن اعتبارها مؤسسة ذات طبيعة معينة، ومن ثم فإن شكل إدارتها يختلف باختلاف هذه الطبيعة.

ومهما اختلفت أشكال المؤسسات أو المنظمات فإنها تتفق باشتراكها في عناصر أساسية، وهي:

أهداف المؤسسة، كادر المؤسسة من موظفين وعمال، التمويل، المقر ومشتملاته من آلات ومعدات، نشاط المؤسسة، الاتصال، الإدارة.

(1) الأهداف:

وتعد أهداف المؤسسة بمثابة المحرك الأساسي لجهود الإدارة بها، كما أنها تشكل رؤية المؤسسة التي يبني عليها القائمون عليها كافة أعمال التخطيط اللاحقة.

وقد بدأ التخطيط الإعلامي يشكل العصب الأساسي لعمل أي مؤسسة إعلامية في وقتنا الحالي، ويعود سبب ذلك إلى التنافس الشديد الذي فرضه التطور التكنولوجي عبر تعدد أقمار الفضاء التي تحمل كل منها عددًا كبيرًا من القنوات والمحطات الفضائية الراديوية والتلفزيونية فضلاً عن التطور الواسع في خدمات شبكات الإنترنت، فأصبح الجميع يتلقى كمًّا هائلًا من المعلومات؛ لذا توجّب إعطاء فاعلية أكبر لعمليات التخطيط التي ينبغي أن تمارسها هذه القنوات والمحطات بغية تحقيق الأهداف التي تسعى لها هذه المؤسسات في إيصال الرسالة الاتصالية المفضلة لدى الجمهور.

أولًا: مفهوم التخطيط الإعلامي ومميزاته:

نـرى أن أدق التعـاريف وأشملهـا تعريـف الخبيـر الإعلامـي سعـد لبيـب للتخطيـط الإعلامي والذي عرّفـه بأنـه (توظيـف الإمكانـات البشرية والمادية المتاحـة أو التـي يمكـن أن تتـاح خلال سنوات الخطـة مـن أجـل تحقيـق أهـداف معينـة في إطـار السياسـة الإعلاميـة أو الاتصالية مع الاستخدام الأمثل لهذه الإمكانيات).

ويتميز هذا التعريف المستمد مـن خبـرات واقعيـة طويلـة في العمـل الإعلامـي مـن ناحيـة ومعايشة ومتابعـة لاهتمـام المنظمـات الإعلاميـة الدوليـة والعربيـة للعمـل الإعلامـي مـن ناحيـة أخرى بعدة مميزات هي [1]:

١. الإشارة إلى المفهوم الأدق: التوظيف الذي يعنيَ الاستفادة من كل ما هـو متاح مـن إمكانيات بشرية ومادية.

٢. الجمـع بـين الإمكانيـات البشـرية والماديـة حيـث إن النـوعين أهـم أسـس التخطـيط الإعلامـي السـليم حيـث لا يمكـن الاعتمـاد علـى أحـدهما دون الآخر.

٣. عـدم قصـر النظـرة علـى الإمكانيـات المتـوافرة حاليًـا، وإنمـا التطلـع والبحـث والتخطـيط للاستفادة ممـا سـيتوفر أو المتوقـع إتاحتـه مـن هـذه المـوارد مستقبلاً انطلاقًا من النظرة المستقبلية للتخطيط.

٤. الإشـارة إلـى الأهـداف الإعلاميـة التـي تسـعى كـل خطـة إلـى تحقيقهـا وربطهـا بالسياسـة الاتصـالية والإعلاميـة التـي توضـع في ضـوئها هـذه الأهـداف وتسـعى وسـائل الإعلام إلى تنفيذها.

---

(١) عاطف عدلي العبد – عدلي رضا، إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٨) ص ١٣٠.

٥. الإشارة إلى ضرورة وأهمية الاستخدام الأمثل للإمكانيات البشرية والمادية باعتبار أن إحدى سمات التخطيط تقليل النشاط العشوائي.

ثانياً: عناصر التخطيط الإعلامي:

يقوم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعي بشقيه المسموع والمرئي بصفة خاصة على مجموعة أساسية من العناصر لا تتم بدونها عملية التخطيط، ويتسم بمجموعة من السمات من أهمها [1]:

١. توفر المعلومات: لا تخطيط بدون معلومات، ومن المعلومات الأساسية لبدء التخطيط الإعلامي:

- ضرورة توافر المعلومات الدقيقة بشأن الموارد المادية والإمكانيات البشرية المتاحة عند بدء تنفيذ الخطة والتي ستتاح حتماً خلال فترة التنفيذ وموعد توافرها بالتحديد.
- ضرورة توافر المعلومات عن الخطط القومية الشاملة والخطط الإقليمية والقطاعية.
- تعداد وتوزيع السكان وفقاً لإحداث التعدادات وتحديثها المستمر سنوياً وأهم ملامح النمو السكاني وخصائصه.
- الأنشطة الاقتصادية والمجتمعية المختلفة التي تشكل اقتصاد الدولة.
- الملامح الأساسية لمرافق الإعلام والاتصال والأنشطة المعاونة من وسائل وأجهزة الاتصال المباشر.

---

(١) سعد لبيب، دراسات في العمل التلفزيوني العربي،(بغداد: مركز التوثيق الإعلامي، ١٩٨٤) ص ٢٨.

- واقع التأهيل الأكاديمي والتدريب الإعلامي سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي.
- واقع الصناعات المتصلة بالنشاط الإعلامي.
- واقع ونتائج البحوث الإعلامية الأكاديمية والمهنية وتوثيقها.
- تدفق المنتجات الإعلامية والثقافية والمصادر التي تعتمد عليها وسائل الإعلام.
- واقع الإنتاج الإعلامي العربي والقطري بالقطاعين الحكومي والخاص.
- المشكلات والقضايا الاجتماعية والثقافية بالمجتمع.

٣. وضع سياسة اتصالية واضحة:

إن السياسة الاتصالية هي مجموع المبادئ والمعايير التي تحكم نشاط الدولة تجاه عمليات تنظيم وإدارة ورقابة وتقييم ومواءمة نظم وأشكال الاتصال المختلفة على الأخص، منها: وسائل الاتصال الجماهيري من أجل تحقيق أفضل النتائج الاجتماعية الممكنة في إطار النموذج السياسي والاجتماعي والاقتصادي الذي تأخذ به الدولة.

ركائز مبدأ ديمقراطية الاتصال والنتائج المترتبة على الأخذ به في السياسات الاتصالية والإعلامية[1]: إن الأساس الذي ينبغي أن تقوم عليه السياسة الإعلامية هو مبدأ ديمقراطية الاتصال الذي يتكون من ثلاث ركائز هي: الحق في الاتصال، الانتفاع والمشاركة.

---

(١) عواطف عبد الرحمن، قضايا إعلامية معاصرة، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٧).

٣. تحديد الأولويات والأهداف:

يعتبر العنصر الثالث من عناصر التخطيط الإعلامي هو تحديد الأولويات والأهداف العامة للخطة الإعلامية ووسائل الوصول إليها من خلال توجيه كافة الإمكانيات صوب تحقيقها بحيث يتم توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة، أو التي يمكن إتاحتها خلال عام أو أعوام الخطة[1].

٤. التخطيط الإعلامي عملية مستمرة:

إن التخطيط الإعلامي عملية مستمرة لا تنتهي بوضع خطة، حيث يتبع الخطة خطط لاحقة مبنية على الخطط السابقة؛ إذ لابد من تتابع الخطط في إطار التخطيط طويل المدى ومقتضياته بالإضافة إلى متابعة الخطط الموضوعة أثناء وبعد تنفيذها، واكتشاف المعوقات التي تقف أمام التنفيذ ودراسة سبل التغلب عليها من ناحية وتحاشيها في الخطط المستقبلية من ناحية أخرى، كما يتم قياس آثار الخطة الإعلامية من خلال التصنيف البرامجي اليومي والأسبوعي والشهري والذي يمتد إلى دورة برامجية كاملة حتى يتسنى إدخال التعديلات المناسبة في الخطط التالية لتتلاءم مع السياسات والخطط الإعلامية الموضوعة وتحقق أهدافها.

٥. التخطيط الإعلامي عملية متكاملة:

إن التنسيق الإعلامي عملية متكاملة لا تقتصر فيها عملية التخطيط الإذاعي على سبيل المثال على البرامج وإن كانت هي المجال الأساسي لها، وإنما تمتد إلى النواحي الهندسية والتدريبية والمالية، حيث يستلزم التخطيط الإذاعي وضع خطة رئيسية للبرامج ترتبط بها مجموعة من الخطط المعاونة في المجالات الأخرى بالإضافة إلى مجموعة الخطط التفصيلية المتفرعة عن الخطط العامة أو الخاصة بقطاعات العمل المختلفة[2].

---

(١) عاطف عدلي العبد، التخطيط الإعلامي : الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، (القاهرة دار الهاني، آذار ٢٠٠٠) ص

(٢) عماد محمد حسن الهلالي، التخطيط الإعلامي للسياسة الخارجية في العراق، (بغداد: دار الشؤون العامة، ٢٠٠٢) ص ٤١.

٦. التنسيــق:

ضرورة التنسيق بين الخطط الإعلامية للقطاع الواحد كالتنسيق بين الخطط الإذاعية للمحطة الواحدة وبينها وبين خطط المحطات الإذاعية الوطنية الأخرى وبين الخطط الإذاعية بوجه عام وبين خطط وسائل الإعلام المختلفة.

وتتولى إدارة التنسيق وضع وتصميم هيكل البرامج بناء على ما يصلها من اللجنة العليا للبرامج من خلال ترتيب ظهور البرامج في شكل ونسق معين خلال فترة الإرسال، وتراعى فيه ظروف المستمع أو المشاهد وعادات الناس، وهي تختلف من خدمة إذاعية أو تلفزيونية إلى أخرى ومن مكان لآخر، وتراعي التوازن في ترتيب الفقرات والحرص على عدم التعارض بين المواد المذاعة في الوقت نفسه، ولذلك توجد في محطات الإذاعة وقنوات التلفزيون إدارة للتنسيق تضم عدة شعب، منها: شعبة البرنامج الأسبوعي، وشعبة البرنامج اليومي، ومكتبة الاحتياطي، ومكتبة التنفيذ، وشعبة التنفيذ، وشعبة الموسيقى...إلخ.

٧. الإطار الزمني للخطة:

يتم التخطيط الإعلامي بصفة عامة والإذاعي والتلفزيوني بصفة خاصة في إطار زمني معين، فلابد من تحديد الإطار الزمني للخطة وفقًا للظروف ونوعية الأهداف المطلوب تحقيقها، وقد يكون الإطار الزمني خمس أو ثلاث سنوات، ولكن الإطار الغالب على الخطط الإعلامية هو الخطط السنوية التي تقسم إلى دورات برامجية عادية وخاصة، وتكون الدورات البرامجية العادية مدتها ثلاثة أشهر والدورات الخاصة كدورة برامج شهر رمضان المبارك تكون مدتها شهر واحد.

٨. المرونة:

ضرورة اتخاذ أكبر قدر ممكن من المرونة في الخطة الإعلامية حتى لا تنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن وضع خطط بديلة مقدماً لمواجهة الظروف المحتملة أو المتوقعة، فمن الضروري أن تشمل عملية التخطيط البحث عن البدائل واختيار أفضلها بما يتلاءم مع الأهداف الموضوعة، ولذلك يستلزم التخطيط الإعلامي الفعّال تحليل توقعات المتقبل والتخطيط لها لتحاشي وقوع أية اضطرابات في الخطة الإعلامية حيث يؤدي أخذ التوقعات والاحتمالات المستقبلية بعين الاعتبار عند التخطيط الإعلامي إلى توفير الكثير من الوقت والجهد عند وقوعها، ولذلك تتصف الخطط الإعلامية بالمرونة من ناحية ووضع الخطط البديلة من ناحية أخرى[١].

٩. المشاركة :

إن ضمان أكبر قدر من المشاركة في صياغة أهداف الخطة وإعدادها يحتم على قيادات المؤسسة الإعلامية عرض الخطوط العريضة للخطة الإعلامية وأهدافها ووسائل تنفيذها على القيادات الأدنى مع إيجاد الأساليب التي تضمن أن تعود الخطة إلى القيادة الأعلى متضمنة الاقتراحات المختلفة لهذه القيادات، ومما لاشك فيه أن هذه المشاركة من العاملين بالمؤسسة الإعلامية بل وجمهورها (إن أمكن) من شأنها أن تؤدي إلى زيادة فعالية الخطط الإعلامية وتحقيق أهدافها حيث تؤدي هذه المشاركة إلى تدعيم الجسور القائمة بين القائمين بالتخطيط والإعلاميين والجمهور المستهدف [٢].

(١) عاطف عدلي العبد – عدلي رضا، إدارة المؤسسات الإعلامية، مصدر سابق ص١٤٩.

(٢) عاطف عدلي العبد، التخطيط الإعلامي: الأسس النظرية والنماذج التطبيقية، مصدر سابق ص ٢١.

١٠. متابعة الخطة الإعلامية:

ضرورة متابعة الخطة حيث تعمل المتابعة على تحقيق هدفين رئيسيين؛ الأول: ضمان تنفيذ الخطة باكتشاف معوقات التنفيذ وإزالتها أولاً بأول، والثاني: قياس الآثار الناتجة عن التنفيذ لمعرفة مدى مطابقتها للتصورات الخاصة في أذهان واضعي الخطة وفق ما تبين من آثارها.

ثالثًا: خصائص التخطيط الإعلامي:

توجد العديد من الخصائص للتخطيط الإعلامي منها:

- ضرورة أن يكون التخطيط على مستويات مختلفة بأعداد خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التي تتناول تفصيلات العمل في القطاعات المختلفة.
- تبني مفهوم أن التخطيط الإعلامي عمل علمي إيجابي مقصود وليس مجرد أمنيات أو رد فعل للأحداث.
- قيام التخطيط الإعلامي على اعتبارات التجدد والتغيير وديناميكية المجتمع، وتطور حاجات الأفراد والجماعات، ومن هنا يتبين أهمية وضرورة توفر قدر من البيانات التنبؤية القائمة على أسس علمية.
- يتطلب التخطيط الإعلامي الفعّال التفكير الرقمي والتخيل لما هو معقول في حدود الإمكانيات للأهداف العامة والنوعية للوسيلة الإعلامية ورغبات جمهورها.

رابعًا: الصعوبات التي تواجه التخطيط الإعلامي في الدول النامية:

تواجه التخطيط الإعلامي بصفة عامة والتخطيط الإذاعي والتلفزيوني بشكل خاص مجموعة من الصعوبات في الدول النامية هي[1]:

---

(١) جيهان أحمد رشتي، التنسيق والتكامل في مجال التخطيط الإعلامي على المستوى الوطني في قضية التخطيط الإعلامي في الوطن العربي، (القاهرة: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٨٠) ص ٨٤-٨٦.

١. عدم إشراك مخططي الإعلام في عملية التخطيط التنموي.

٢. عدم الاستعانة بالمخططين الإعلاميين عند وضع السياسات العامة والسياسات الإعلامية حيث تأتي الخطط التي توضع لوسائل الإعلام في مرحلة متأخرة، وتهدف فقط إلى نشر معلومات أو أفكار محددة.

٣. قد لا يعرف المخططون تماماً (بسبب نقص الأبحاث) احتياجات الجماهير المستهدفة واتجاهاتها ورغباتها وعادات وأنماط تعرضها لوسائل الإعلام، فهناك نقص شديد في أساليب نقل احتياجات الجماهير إلى مخططي التنمية والإعلام، وفي بعض الأحوال قد لا يكون لدى المخططين استعداد لاستخدام تلك المعلومات حتى إن وجدت.

٤. وجود اختلاف بين ما يريده الناس على مختلف المستويات وما يحتاجون إليه، فقد لا يستطيع الناس التعبير عن احتياجاتهم، وعلى المخططين أن يسبقوهم، ويعملوا على بلورة الاحتياجات التي قد يعجز الجمهور عن التعبير عنها.

٥. نقص الاتصال بين الإعلاميين الممارسين والباحثين الأكاديميين حيث أكدت العديد من الدراسات الميدانية ذلك، مما يدعو إلى إيجاد قنوات تحقق هذا الاتصال المفيد للعمل الإعلامي.

٦. الحاجة إلى تبسيط نتائج البحوث حتى تصبح أكثر فائدة للعاملين في المجال الإعلامي، حيث تبين ندرة الاستفادة من الدراسات الأكاديمية التي تظل حبيسة أدراج ورفوف المكتبات لكبر حجمها من ناحية أخرى، كما أن البحوث التي تجريها المؤسسات الإعلامية لا يعرف الممارسون الكثير عن نتائجها، وتظل الاستفادة منها محدودة في تطوير الأداء الإعلامي.

٧. عدم وجود تنسيق سواء بين نشاطات المؤسسات الخدمية المختلفة التي تستعين بوسائل الإعلام أو بين الوسائل الإعلامية نفسها وبين الخدمات المتعددة لوسيلة واحدة كالإذاعة في حالة تعدد المحطات الإذاعية.

٨. إغفال الإعلام المحلي وأساليب الاتصال الأفقي بين المواطنين والتركيز على أساليب الاتصال الرأسية المركزية مما يؤدي إلى إغفال احتياجات الجمهور المحلي، وبالتالي اختلال خطط الاتصال من أجل التنمية.

وعلى هذا يتضح أن التخطيط الإعلامي يرتبط بشكل مباشر بأهداف المؤسسة، والمقصود بها.

تلك النتائج التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها بجهد أفرادها وإمكانياتها المتاحة، وعلى سبيل المثال فإن محطة إذاعية في بلد نامٍ تسيطر عليها الحكومة وتوجهها وتهدف في العادة إلى ربط الإذاعة بالتنمية الشاملة للمجتمع يمكن أن يكون لها جملة من الأهداف التالية:

١. لتحفيز الجمهور لتحريك البلد سياسياً تجاه وحدة وطنية أو لتثير الجمهور ضد عدو خارجي أو لتحفز جماعة من أجل نشاط تنموي ذاتي.

٢. لترشيد الجمهور حول الخدمات الاجتماعية المتاحة، وتعلن عن أحداث هامة تهم الجمهور.

٣. لتعليم الجمهور؛ حيث يمكن أن تقدم برامج تعليمية غير رسمية فيما يتعلق بحقول مهارات المعرفة أو حقول مهارات العمل.

٤. لتغيير السلوك وخاصة بالنسبة للأماكن السكنية والريفية المعزولة.

٥. الترفية والتسلية.

كانت تلك أمثلة لخمسة أهداف يمكن أن تطالب بها الإذاعة كمؤسسة إعلامية تحقيقاً لصالح المجتمع.

وهـذه الأهـداف في حقيقـة الأمـر يمكـن تقسـيمها إلـى قسـمين (أهـداف اسـتراتيجية) و(أهداف تكتيكية).

أ- أهداف استراتيجية طويلة الأجل:

وهي أهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فوري، وعلى سبيل المثال فإن هدف تغيير السلوك أو هدف التعليم لا يمكن أن يتما من خلال إذاعة برنامج أو اثنين في الإذاعة أو التليفزيون أو نشر حلقة أو اثنتين في صحيفة..

فهو هدف استراتيجي؛ لأنه من أهداف الإعلام طويلة الأجل والتي تتحقق مع تراكمات الرسائل الإعلامية وتكرارها.

ب- أهداف تكتيكية أو قصيرة الأجل:

ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية يتم في العادة التخطيط لتحقيق تلك الأهداف عبر أهداف قصيرة الأجل والتي بتواليها واستمراريتها يمكن أن تحقق الهدف الاستراتيجي.

وفي مجال الإذاعة مثلا يمكن أن تحقق بعض البرامج الغنائية والمنوعات أهدافًا آنية قصيرة الأجل وهو هدف الترفيه.

وقد تحقق برامج مثل نشرات الأخبار أهدافًا إعلامية آنية إلا أن تحقيق أهداف استراتيجية مثل تغيير السلوك أو التعليم أحوج ما تكون إلى برمجة لخطط قصيرة تتكامل محصلتها النهائية في تحقيق الهدف الاستراتيجي الذي تهدف إليه تلك المؤسسات الإعلامية.

(٢) كادر المؤسسة من موظفين وعمال:

إن أي مؤسسة تقوم عادة على جهد إنساني، واستثمار هذا الجهد بتوظيف الكفاءات اللازمة في المواقع المناسبة، وهكذا فإن عصب أي مؤسسة يتمثل بأفرادها وهؤلاء الأفراد يختلفون حسب طبيعة المؤسسة وأهدافها، والأفراد عبارة عن موظفين وعمال مهرة وعمال عاديين، ويؤدي كل منهم دورًا لتحقيق أهداف المؤسسة.

فمؤسسة صحفية – مثلا- لا يمكن أن تقوم بدون جهاز كبير من البشر الذين تختلف مسئولياتهم ومؤهلاتهم، فنجد الكاتب والصحفي والمخرج والمحاسب والإداري والطابع والفني والرسام والموظف المكتبي والسكرتير...إلخ وكل هؤلاء يقومون بعمل متكامل ليقدموا في النهاية ثمرة عمل جماعي هو جريدة يومية، أو مجلة أسبوعية، وبدون هذا الفريق المتكامل لا يمكن لعمل ان يخرج ناجحًا مكتملًا.

(٣) رأس المال (التمويل):

إن رأس المال جزء أساسي مكمل للنشاط البشري في أي مؤسسة كانت، ففي المؤسسات الاقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو زراعية هو أساس لبدء أي نشاط؛ لأن النشاط في طبيعته يترجم إلى أرقام نقدية هي رأس مال يربح أو يخسر، والمال قبل كل شيء أساس لتوظيف الكادر القادر على متابعة أهداف المؤسسة وهو أساس لشراء احتياجات المؤسسة من أدوات وآلات وشراء مقر أو تأجيره. ومهما كانت طبيعة المؤسسة فإن المال أو ميزانية المؤسسة أساس لممارسة نشاطها.

وفي الوطن العربي بصفة عامة نقف أمام نماذج عدة من تمويل المؤسسات الإعلامية، ومنها ما يلي:

١. الإذاعات المسموعة والمرئية تمول تمويلا كاملا من قبل أغلبية الحكومات العربية، والبعض منها يستخدم الإعلانات وتسويق المواد الإعلامية كوسيلة لتغطية جزء من النفقات.

٢. المؤسسات الصحفية ودور النشر الخاصة والتي هي في حقيقتها ذات أهداف تجارية وتستطيع تغطية تكاليفها بالإعلانات أو بالدعم المباشر وغير المباشر من الحكومات مثلما نرى في دول الخليج.

٣. المؤسسات الصحفية شبه الخاصة، وهي مؤسسات ذات طبيعة حكومية، ولكن لها استقلالها الإداري والمالي والتي تستطيع أن تغطي نفقاتها من نشاطها التجاري مثل مؤسسة الأهرام وأخبار اليوم في مصر.

٤. المؤسسات الصحفية ودور النشر الحكومية وهي التي تصدر صحفًا ومجلات عن مؤسسات لها علاقاتها المباشرة بوزارة الإعلام والتي تقوم بتغطية أي عجز في الميزانيات.

(٤) المقر ومشتملاته من آلات ومعدات:

لا يمكن تخيل وجود مؤسسة أو منظمة ما بدون مقر، فهو المكان الذي يمارس فيه موظفو المؤسسة نشاطهم من أجل تحقيق أهدافها.

وهذا المقر يجب أن يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ونشاطها وأن يشتمل على كل الأدوات والآلات والمعدات اللازمة لإنجاز نشاط المؤسسة.

فالإذاعة مثلا تحتاج إلى مقر يشتمل على الاستوديوهات وأجهزة الإرسال وآلات التسجيل والأرشيف ومكاتب الموظفين.. إلى إلخ....

والجريدة تحتاج إلى مقر يتسع للمحررين وأجهزة الاستقبال والبرق والوكالات وشبكة الاتصال الهاتفي والشبكة العالمية للمعلومات وآلات التصوير ومعامل الطبع والتحميض وآلات الطباعة وغيرها.

(٥) نشاط المؤسسة:

إن نشاط أي مؤسسة هو ثمرة الجهد الإنساني سواء كان عقليًا أو عضليًا، ويرتبط نشاط أي مؤسسة بأهدافها؛ ولذا فإن محصلة النشاط من المنتظر أن تكون ثمرته النتائج التي تطمح إليها المؤسسة من خلال أهدافها المعلنة.

وفي المجال الإعلامي فإن نشاط المؤسسة الإعلامية يختلف بالوسائل وإن كان يتفق بالأهداف ذلك لأن الطبيعة التقنية لكل وسيلة إعلامية تفرض شكلًا مختلفًا بعضه عن البعض الآخر.

فطبيعة الجريدة اليومية تختلف عن المجلة وعن الكتاب...ومن ثم فإن هذه الوسائل الإعلامية تختلف فيما بينها اختلافات في الدرجة وإن اتفقت في الهدف، كذلك فإن هذه الرسائل المطبوعة تختلف عن البرامج الإذاعية أو التليفزيونية وإن كانت تلتقي في الهدف.

والنشاط في أي مؤسسة ليس شكلًا واحدًا من الأعمال بحيث يؤدي كل موظف فيها واجبه حسب تخصصه مهما نظر إلى هذه الوظيفة من منظار الأهمية أو الاحترام أو عدمهما وأن رؤية نشاط المؤسسة على اعتبار أنه عمل تكاملي يتيح فرصة تأدية كل عامل لدوره بكفاءة مع إحساس بالمسئولية والتقدير له.

(٦) الاتصال :

المقصود هنا هو أشكال الاتصال الممكنة بين مختلف المستويات في إطار المؤسسة سواء كانت قيادات، أو في مراكز متوسطة، أو موظفين عاديين.

والاتصال هنا يعني انتقال المعلومات والأفكار والعواطف والمهارات...إلخ باستخدام الرموز مثل الكلمات والصور والأشكال والرسوم...

وغيرها، فمن خلال عملية الاتصال هذه يمكن أن يوجه المديرون موظفيهم من خلال توجيهات قد تكون مكتوبة أو شفوية مواجهة أو بالهاتف أو بواسطة مديرين أقل رتبة.

فالاتصال هو العملية الحيوية التي من خلالها يتم أي نشاط إنساني وبدونه يتعذر إنجاز أي عمل، والاتصال بالنسبة لأي مؤسسة ذو جانبين:

١. اتصال داخلي: ومن خلاله يمكن معرفة طريقة سير عمل المؤسسة من خلال قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

٢. اتصال خارجي: ويتمثل باتصال المؤسسة بما هو خارجها من مؤسسات أخرى أو زبائن.

وبالنسبة للمؤسسات الإعلامية فإن نشاطها الأساسي هو نشاط اتصالي؛ ولذا فإن الاتصال الخارجي يعتبر أساس عملها؛ إذ إن سلعها وهي وسائل إعلامية اتصالية تتوجه أساساً لمخاطبة جمهورها (الزبائن) وقدرة الإدارة على الاتصال الداخلي الناجح في المؤسسة هي أولى خطوات نجاح إدارة المؤسسة الإعلامية في اتصالها الخارجي.

(٧) الإدارة:

بالإدارة يمكن السيطرة على مختلف أوجه نشاط المؤسسة، وذلك بتوجيه كوادرها لتأدية واجباتها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأفضل السبل وبأقل التكاليف. ومن ثم فإن الإدارة مسئولية مباشرة عن العناصر الستة السابقة الذكر.... فهي المسئولة عن وضع أهداف المؤسسة... وعن اختيار كوادرها ممن ترى أنهم أكفاء لتأدية العمل المطلوب منهم.... وهي المسئولة عن تمويل المؤسسة ومواردها والحفاظ عليها وتنميتها.. وهي التي تحدد أشكال الاتصال داخل المؤسسة وخارجها، وتقوم بضبطه والتنسيق بين أفراد المؤسسة بما يضمن حسن سير العمل... فالإدارة هكذا تكون عصب المؤسسة وضابطها الذي ينظم وينسق ويتابع ويشرف على حسن سير العمل بالمؤسسة، وتشتمل العملية الإدارية:

"فن القيادة، التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوظيف، الاتصال، صنع القرار فن التعامل مع الآخرين".

وكلها معًا إذا أُدِّيت بنجاح تتكاتف لتصنع إدارة ناجحة.

وإدارة المؤسسات الإعلامية الناجحة لا تستطيع تحقيق أهدافها بمعزل عن تأثيرات البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية.

وهذه العوامل تؤثر سلبًا أو إيجابًا على العملية الإدارية، وبمقدار ما تستطيع الإدارة الناجحة من إدراك أبعاد هذه العوامل والتعامل معها لصالح المؤسسة فإنها تهيئ ظروفًا أفضل لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن طبيعة إدارة المؤسسات الإعلامية نابع من الطبيعة الخاصة لإدارة تلك المؤسسات والتي تختلف عن غيرها من إدارات الشركات والمصانع، وذلك من عدة جهات تتمثل في الآتي:

١. إن طبيعة المواد المنتجة (الرسائل الإعلامية) ذات طبيعة مميزة، وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، وهذا مما يجعل لتأثيرات البيئة على المؤسسات الإعلامية أهمية خاصة.

٢. إن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة.

٣. إن التشريعات الوقائية التي تسنها المجتمعات وقنوات السيطرة والضبط على المهنة الإعلامية تتنوع على أنماط متعددة مما يجعل إدارة المؤسسة الإعلامية بحاجة إلى أكثر من رؤيا للعملية الإدارية.

٤. إن طبيعة التنافس في المؤسسات الإعلامية لا يرتبط فحسب بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية (كمواد)، وإنما أيضًا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية (معلومات وفكر)، ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل الإعلامية للجمهور شكلًا ومضمونًا، وهذا يتطلب في أغلب الأحيان من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة.

٥. إن إدارة المؤسسة الإعلامية تحتاج إلى وعي كامل بأهمية الإنسان والآلة والزمان والمكان في إطار التخطيط والتنفيذ حيث تحقق متكاملة أفضل الأداء في سبيل تحقيق الأهداف.

٦. إن طبيعة العمل الإعلامي عمل متكامل يكون لكل فرد فيه دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي، ومن ثم فإن هذا الإدراك لأهمية الأفراد يستلزم إدراكًا أشمل بطبيعة العلاقة بين جماعات العمل وسلوكها وأنماط اتصالها وأسلوب القيادة فيها.

ثالثًا- مؤثرات على إدارة المؤسسات الإعلامية:

تشتمل إدارة المؤسسات الإعلامية على جانبين متكاملين للعملية الإدارية. أولهما: إدارة التحرير التي تهتم بجوانب إعداد الرسالة الإعلامية ونشرها. ثانيهما: إدارة المؤسسة باعتبارها تنظيمًا ذا نشاط إنساني واقتصادي والتي يمكن أن نسميها بإدارة الأعمال.

وفي الأغلب ما يطغى لدى الناس مفهوم الإدارة بجانبها الثاني ولا يلقى الجانب الأول عناية مناسبة على الرغم من أن النشاط الأساسي لإدارة المؤسسات هو نشر الرسالة الإعلامية سواء كانت مكتوبة أو مرئية.

فكما تمارس المؤسسات الصناعية نشاطها بإنتاج سلع تتخصص فيها كذلك فإن الإنتاج الرئيسي للمؤسسات الإعلامية يكمن في رسائلها الإعلامية.

وهكذا فإن المؤسسات الإعلامية تخضع -في أحوال كثيرة- إلى قيود وضوابط وضغوط تمارسها عليها مؤسسات أخرى سياسية كالدولة، واجتماعية كالمجتمع، واقتصادية كالشركات، ويكمن السبب في وضع هذه الضغوط على إدارة المؤسسات الإعلامية لإدراك الجهات الضاغطة لأهمية الدور الذي تمارسه وسائل الإعلام وتأثيرها الخطير على المجتمع.

ولذا فإن هناك محاولة مستمرة للسيطرة على المعلومات ونشرها في جميع المجتمعات، وقد تختلف درجة السيطرة وشكلها وأسلوبها إلا أنها تلتقي جميعًا على ضرورة وضع بعض القيود والضوابط وممارسة الضغوط على المؤسسات الإعلامية.

وتكاد تلتقي معظم الدول في وضع قوانين للعمل من خلال قوانين المطبوعات واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي، ومثل هذه القوانين تؤثر على إدارة المؤسسات تأثيرًا مباشرًا وغير مباشر فهي تؤثر على طبيعة الرسالة الإعلامية كما تؤثر على التوظيف وعلى عملية النشر ذاتها وعلى اتخاذ القرار.

وفيما يلي أبرز أشكال السيطرة والضغط التي تمارس على المؤسسات الإعلامية والتي تؤثر بالتالي على اتخاذ القرار - وهو عملية إدارية من الدرجة الأولى- سواء كان هذا القرار إداريًا بحتًا أو تحريريًا يتعلق بالرسالة الإعلامية.

وبصفة عامة فإن أبرز أشكال السيطرة على المؤسسات الإعلامية يتنوع من قيود قانونية مفروضة على المؤسسات إلى ضغوط سياسية واقتصادية واجتماعية إلى عوامل ضغط داخلية ترتبط بطبيعة المؤسسة ذاتها من حيث بنيتها التنظيمية وكوادرها، وهذه الأنماط سيتم مناقشتها كما يلي:

(١) حق الدولة في منح الترخيص وسحبه والإشراف المباشر:

تمتلك الدولة في جميع الأقطار العربية حقها في منح الترخيص وسحبه للمؤسسات الإعلامية، وتشترط ضرورة الحصول على ترخيص من الجهة المختصة لإصدار صحيفة أو إنشاء محطة فضائية أو مؤسسة إعلامية. وعلى سبيل المثال ففي بعض الدول ينص القانون بشأن سلطة الصحافة على ضرورة الحصول على ترخيص لإصدار الصحف يحصل عليه من الجهات الرسمية.

ومن ثم فإن كثيراً من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات الإعلامية -وخاصة ما يتعلق بالنشر- تتخذ في أعين أصحابها قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد المؤسسة.

والوجه الآخر لتأثير الدولة يكمن في إشرافها المباشر وملكيتها لوسائل النشر والإعلام.

وتكاد تلتقي جميع الدول العربية في ملكيتها للإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء وبعض الدول تمتلك أيضاً الصحف ودور النشر والإعلان والتوزيع، ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفي تأثيره المباشر على إدارة تلك المؤسسات، فالدولة هي التي تقوم بتعيين المديرين، وهي التي تقوم بوضع سياستها الإعلامية، وهي التي تحدد ميزانياتها، وتؤثر الدولة على الإدارة بالضغط على الموظفين وإمكانية استمرارهم في وظائفهم.

(٢) السيطرة الاقتصادية من خلال الإعلان وامتلاك وسائل الإعلام:

إن مالكي وسائل الإعلام سواء كان المالك حكومياً أو قطاعاً خاصاً لهم تأثيرهم على ما يقرأه الناس وما يسمعونه أو يشاهدونه بالإضافة إلى سيطرتهم على مضمون الوسائل الإعلامية، وينعكس هذا التأثير على المؤسسة الإعلامية وإدارتها من خلال عدة أشكال أهمها ما يلي:

١. يقرر مالك المؤسسة الإعلامية سياستها وأهدافها ويقوم بتوجيهها سواء كان هو مديرها أم لا.

٢. يقوم مالك المؤسسة الإعلامية بالإشراف على تعيين الموظفين وتحديد مسئولياتهم بغض النظر عن أهليتهم لتحمل المسئولية أم لا، والمقياس هو الولاء لا الكفاءة.

٣. يتدخل مالك المؤسسة الإعلامية -حتى لو لم يكن هو المدير التنفيذي- في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي للمؤسسة الإعلامية.

٤. يحدد مالك المؤسسة الإعلامية ميزانيتها مما يؤثر على نشاطها وفعالية إدارتها بوجهيها التحريري والإداري... والميزانية والعوامل الأخرى في المؤسسة تؤثر على المؤسسة تأثيراً مباشراً من خلال عدة أوجه، ومنها: صغر حجم الميزانية يؤثر على نوعية اختيار الكوادر المؤهلة لقيادة المؤسسة من بين ذوي الكفاءة الأقل لأن مرتباتهم أقل، وكذلك نوعية المادة الصحفية وتقليل ساعات البث والإرسال في الإذاعة والتليفزيون وصفحات أقل في الجرائد والمجلات والعكس بالعكس.

ويؤثر الإعلان بدوره على العملية الإدارية في المؤسسة بوجهيها التحرير والإداري، والإعلان في الإذاعة المرئية والمسموعة في الوطن العربي بشكل عام يمثل عائداً قليلا من البنية المالية للمؤسسة الإذاعية، ومن ثم فإن تأثير المعلن عليها يكاد لا يذكر، ولكن لو انتقلنا إلى الصحافة فإن الإعلان الذي يشكل جزءاً أساسياً من عوائد الصحيفة يمكن أن يؤثر تأثيراً مباشراً على إدارة التحرير وعلى ميزانية الصحيفة التي تؤثر بدورها على الإدارة التنظيمية.

(٣) القوانين واللوائح المنظمة للإعلام

تختلف أشكال القوانين واللوائح المنظمة للإعلام من بلد عربي إلى آخر، وبينما تكاد تجمع الدول العربية على تشريع قوانين خاصة بالصحافة وأن مفهومها يشمل أحيانًا الإذاعة المسموعة والمرئية وجميع أشكال النشر من مسموع ومطبوع إلا أن هذه اللوائح لا تكاد تنطبق على الإذاعة والتليفزيون ووكالات الأنباء المحلية، وذلك للسيطرة الحكومية المباشرة عليها.

فالقوانين المنظمة للإعلام وبخاصة قوانين الصحافة والمطبوعات تؤثر تأثيرًا مباشرًا من عدة أوجه على العملية الإدارية في المؤسسة الإعلامية، وتلك القوانين تقدم أنماطًا من التحكم في الإدارة من خلال:

١. وضع شروط معينة فيما يتعلق بمالك الصحيفة أو مالك القناة الفضائية وشروط خاصة فيما يتعلق برئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة أو شروط الترخيص للمحرر أو الكاتب في الصحيفة.

٢. تحديد محظورات النشر والتي تطالب الصحيفة والصحفيين بالالتزام في عدم التعرض لها وإلا فإن ذلك سيعرضها للعقوبات.

٣. تحديد بعض أشكال التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية بشأن سلطة الصحافة ولائحته التنفيذية والهياكل التنظيمية والإدارية للجمعيات العمومية ومجالس الإدارة ومجالس التحرير.

وهناك أيضًا أشكال أخرى من القوانين التي تنظم نقابات الصحفيين ومواثيق الشرف التي تنظم شروط مزاولة مهنة الصحافة وآدابها ومحظوراتها..إلخ.

(٤) الضغوط الاجتماعية

إن تأثير العوامل الاجتماعية على العملية هو أكثر العوامل المؤثرة في الإدارة مراوغة إذ إنه يتراوح بين قيم اجتماعية تكمن في أذهان الإعلاميين يلتزمون بها حتى وإن كانوا لا يؤمنون بها إلى أنواع من الضغوط الاجتماعية المباشرة المرتبطة بطبيعة النظام ذاته الذي يقبل على سبيل المثال منطق المجاملات والمحسوبية على حساب العمل، ومثل هذا يكون واضحًا في عمليات التوظيف وكذلك في عمليات النشر أيضًا.

ومن الضوابط الاجتماعية أيضًا ما يمكن أن نسميه بالذوق الاجتماعي الذي يفرض على الصحفيين التزامًا بهذا الذوق.. كذلك هناك ما نسميه بالتذوق الاجتماعي للرسائل الإعلامية، فقطاعات من الجمهور قد تتذوق أنماطًا من الرسائل الإعلامية بغض النظر عن قيمتها، بينما لا تقبل نمطًا آخر. وتذوق الجمهور هو جزء من كيانهم الاجتماعي، وهو ما يسمى بالثقافة الجماهيرية، والإعلامي يواجه ضغطًا من قبل مثل هذا التذوق، ومن ثم فإن أنماطًا من الرسائل الإعلامية قد تكون ذات أهمية في بيئة اجتماعية ولا تكون كذلك في مكان آخر.

(٥) الضغوط السياسية الخارجية

علاوة على الضغوط السياسية التي يمكن أن تمارس من داخل الدولة على إدارة المؤسسات الإعلامية إلا أنه يمكن أن تمارس أيضًا على المؤسسات الإعلامية ضغوطًا متنوعة من قبل دول أجنبية، وفي الغالب تكون هذه الضغوط غير مباشرة وعبر وزارات الخارجية من خلال احتجاجات رسمية أو من خلال رسائل توجه إلى رئيس التحرير أو المدير التنفيذي للقناة، وتنعكس الضغوط من خلال التنبيه واللوم، وأحيانًا تصل إلى حد إيقاف الصحفية أو القناة أو غلقها من قبل دولتها.

(٦) جماعات الضغط المحلية

تأخذ جماعات الضغط المحلية أشكالًا متعددة منها:

منتديات فكرية، تنظيمات سياسية، جماعات دينية

وتمارس ضغطها من خلال عدة قنوات واحدة منها وسائل الإعلام المنافسة من خلال طرح وجهات نظرها أو من خلال ملكيتها لوسائل الإعلام.

وتستخدم أحيانًا عبر الصحف (بريد القراء والصفحات المفتوحة لآراء القراء)، أو عبر القنوات الفضائية من خلال (البرامج المباشرة التي تبث أو من خلال الأقراص المسجلة)، أو الاتصال بالجهات المعنية المسئولة عن المؤسسات الإعلامية وإبلاغ شكواها إلى المسئولين أو إلى مالكي هذه المؤسسات الإعلامية ورؤساء التحرير أو المديرين التنفيذيين للقنوات الفضائية.

وإذا امتلكت جماعات الضغط المحلية قوة اقتصادية ذات قدرة إعلانية كبيرة فإن ضغطها الفكري والسياسي يمكن أن يمر عبر الإعلان ذاته.

سابعًا: ضغوط من داخل المؤسسة الإعلامية ذاتها تكمن الضغوط التي تمارس على عملية الإدارة والتي يكون لها تأثيرها على طبيعة أداء العمل وعلى نوعية الرسائل الإعلامية من خلال عنصرين رئيسيين هما:

١. بنية المؤسسة:

يؤثر تركيب المنظمة من حيث نوعية كادرها البشري وكفاءته ومن حيث تجانس الموظفين أو عدمه ومن حيث الاتجاه السياسي وكذلك أسلوب تنظيم المؤسسة ذاته وطبيعة العلاقات التي تحكم أفراد المؤسسة وتنظيم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فعلى سبيل المثال فإن الصراع داخل المؤسسة يؤثر تأثيرًا مباشرًا على كفاءتها وعلى إدارتها؛ إذ إن مثل هذه المشكلات تفرض على الإدارة أعباء هي في غنى عنها، وكذلك فإن كفاءة الكادر توفر على الإدارة جهدًا كبيرًا في تنفيذ المسئوليات الملقاة على عاتقها.

ويؤثر الشكل التنظيمي وتحديد المسئوليات على نمط الإدارة في المؤسسات الإعلامية، وكلما تحددت المسئوليات وكان التنظيم مراعيًا انسياب العمل في المؤسسة كلما كانت نتائج الإدارة أفضل.

٢. طبيعة العمل الإعلامي:

يمكن الحديث هنا عن عنصرين هامين هما:

حارس البوابة (مدير التحرير):

حارس البوابة مصطلح إعلامي يطلق على الشخص الذي تمر من بين يديه المعلومات، ويقرر ما يجب نشره وما يجب أن يستبعد، وإن هاتين المهمتين لحارس البوابة تؤثران تأثيرًا كبيرًا على طبيعة الرسائل الإعلامية، ويتضح دور حارس البوابة في التأثير على اتخاذ القرار في الصحافة وفي أقسام الأخبار في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات.

وعلى سبيل المثال فإن رؤساء الأقسام في الصحيفة يقومون بدور حارس البوابة حيث يقررون ما يمكن أن ينشر أو ما لا ينشر بحيث يقدمون لرئيس التحرير المواد المرشحة للنشر بعد أن تعبر مصفاتهم الخاصة، وهنا يكمن دور هام لحراس البوابة للتأثير على قرارات إدارة التحرير بشأن الرسائل الإعلامية التي تصل إلى الناس، وهذا يمكن أن يزداد تأثيره إذا كان حارس البوابة ذا اتجاه سياسي أو عقائدي معين إذ إنه سيهمل كل ما يخالفه أو على الأقل سيعمل على التقليل من شأنه بحيث ينشر في أسطر قليلة وفي زوايا مهملة في صفحات داخلية.

(٧) الاعتبارات المهنية:

في العمل الإعلامي هناك اعتبارات مهنية تؤثر على القرارات الإدارية من الناحيتين (الإدارية- والتنظيمية) وإدارة التحرير هذه الاعتبارات يمكن أن تتمثل في:

١. المساحة: وهي بالنسبة للعمل الإعلامي تعني الفراغ المتاح لنشر رسالة إعلامية ما، حيث إنه ليس بالإمكان توفير كل المساحات التي تحتاجها الرسائل الإعلامية نظراً لضخامة كميتها، وتنوع أهميتها وذلك يستدعي أحياناً اختيار الأهم وتجاهل الأقل أهمية، وأحياناً أخرى يستدعي اختصار الرسالة الإعلامية لتناسب المساحة المتاحة. وهذا هو الجانب التحريري من الإدارة.. أما الجانب الإداري فهو يرتبط بقرار إداري حول زيادة عدد الصفحات أو ساعات البث إذا كانت المادة الإعلامية ذات مردود مادي أو معنوي على المؤسسة الإعلامية.

٢. التوقيت المناسب: ونعني بذلك نشر الرسالة الإعلامية في الوقت المناسب لها، وإدارة التحرير تتخذ قراراته وأمام أعينها التوقيت المناسب للرسائل الإعلامية سواء كانت مقروءة أو مرئية أو مسموعة.

٣. الوقت : وهو هنا يعني الزمن المتاح لإذاعة رسالة إعلامية ما. وهو في الإذاعة والتليفزيون والفضائيات مثل المساحة بالنسبة للصحافة، فتخصيص الوقت اللازم يعتمد على قرارات إدارة المؤسسة من حيث أهمية الرسالة الإعلامية وحجمها. ومن جانب آخر فإن تلك الأهمية قد تؤثر على قرارات مسبقة للإدارة بشأن البرامج المحددة المثبتة على خريطة العمل من قبل.

٤. خدمات وكالات الأنباء: تتعدد خدمات وكالات الأنباء من خدمات إخبارية إلى خدمات مصورة وخدمات فيلمية...إلخ، ويكون عامل الضغط على الإدارة الإعلامية من خلال الرسائل الإعلامية التي تستقبلها المؤسسات الإعلامية، وحيث إن هذه الخدمات هي التي تقرر ما هو متاح من اختيارات أمام إدارة المؤسسة الإعلامية فيما يتعلق بالأخبار والصور..إلخ إذن فهي إلى حد ما تقدم قيوداً لما ينشر أو لا ينشر من خلال قراراتها الأولية -كحارس بوابة- بشأن المواد التي ترسل إلى مشتركيها.

رابعًا - وظائف الإدارة في المؤسسات الإعلامية:

إن المدير في مؤسسة إعلامية تتنوع وظائفه لتشمل أحيانًا مسئوليات إدارية وتحريرية؛ ولذا فإن تنوع الوظائف وطبيعتها المتميزة بالسرعة تحتاج إلى الاختصار في معالجتها والتوجه الشديد نحو العمل، وكذلك فالاتصال الشفوي في ظروف العمل الإعلامي يمتاز بخاصية السرعة والخفة والحصول على رجع الصدى وهو أفضل الوسائل الاتصالية في المؤسسات الإعلامية.

والحديث عن الوظائف التي تمارسها العناصر القيادية في إدارة المؤسسات الإعلامية سوف تعطي صورة أوضح لطبيعة عمل المديرين في تلك المؤسسات.

لذلك يعتمد نجاح المؤسسة الإعلامية على حسن تنظيم إدارتها ودقة هذا التنظيم وتوزيع الصلاحيات بين أقسامها الإدارية والفنية بشكل يساعد على دفع العملية الإنتاجية في المؤسسة بأسلوب أفضل، وهذه الصلاحيات تختلف بين مؤسسة إعلامية وأخرى تبعًا لإمكانياتها المالية والتقنية وطبيعة النظام الإعلامي الذي تعمل في إطاره.

الخاتمة :

من الواضح ضمن هذه المعطيات أن إدارة المؤسسات الإعلامية إدارة علمية وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف.

وأصبح من الضروري إذا أريد للمؤسسات الإعلامية أن تحقق الأهداف المحددة لها بالمستوى المطلوب أن يدرك هذا الإعلامي المشكلات الأساسية لكافة نواحي الإدارة الإعلامية، كذلك يجب أن يلم الإداريون الذين يعملون في النواحي الإدارية البحتة إلمامًا كبيرًا بما يدور في إدارات التحرير والبرامج.

فلا ينكر مدى تأثر القطاع الإعلامي بالقرارات التي تصدرها الإدارة في المؤسسة الإعلامية تأثيرًا بالغًا، ولذلك يجب تدريب الإعلاميين الذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على الأعمال الإدارية البحتة والفنية والهندسية، وكذلك الحال مع رجال الإدارة والذين تؤهلهم وظائفهم لتولي مراكز قيادية في المستقبل على أعمال التحرير والبرامج تدريبًا عمليًا عن طريق ممارسة العمل الإعلامي نفسه الذي يتعلق بالرسالة الإعلامية.

ولذلك ينبغي على الطرفين أن يدرك كل منهما أن معرفته بمهام الطرف الآخر وإتقانها جزء ضروري من ثقافته المهنية لأن الخصائص الحسية للوسيلة الإعلامية تحتم ضرورة تطويع الأسلوب ليلائم الوسيلة حتى يسير العمل في سهولة ويسر ويحقق الأهداف المرجوة منه من أقصر طريق.

الفصل الثاني

التنظيم الإداري مفاهيم وقضايا

الفصل الثاني

التنظيم الإداري ـ مفاهيم وقضايا

التنظيم الإداري:

إذا كان نشاط الإدارة العامة هو القيام بتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة فإن التنظيم هو العملية الإدارية الرئيسية التي تتولى الإدارة العامة بواسطتها تنفيذ الأهداف المرسومة لها [1] .

ولذا تتفق طبيعة التنظيم الإداري في أي مؤسسة مع السمات العامة للإدارة، وهي:

أن الإدارة نشاط إنساني هادف يسعى للوصول إلى نتائج تتوجه بالدرجة الأولى لتحقيق إشباعات إنسانية من أجل التغلب على المشكلات والمعوقات، كما أن الإدارة نشاط عقلي بالدرجة الأولى، مما يعني استخدامها المنهج العلمي لتحليل المواقف بما يكفل تحقيق الأهداف.

وهنا يبرز دور وأهمية المعلومات التي تمثل للإدارة عنصرًا مهمًّا في دراسة وتخطيط أنشطتها، والتنبؤ باحتمالات المستقبل على نحو موضوعي، كذلك تؤدي الأساليب العلمية دورًا أساسيًّا للاختيار بين البدائل [2].

بالإضافة إلى أن الإدارة نظام متكامل ذاتيًّا ومتفاعل مع البيئة بمعنى أنه نظام يضم مجموعة عناصر هي المدخلات من الموارد تخضع لمجموعة من الأنشطة تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتقويم تسهم في الوصول إلى المخرجات أي الأهداف النهائية[1].

---

(١) عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ٢٠٠١)، ص ١٧ .

(٢) جاري ديسلر، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، (المملكة العربية السعودية: دار المريخ للطباعة والنشر، ٢٠٠١)، ص ٤٢ .

(٣) عادل حسن، الأفراد في الصناعة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨)، ص ٣٦٦ .

والإدارة ظاهرة حركية تتعامل مع المتغيرات في مواقف معقدة، ذلك أنها تسعى نحو تحقيق أهداف معينة في إطار ظروف مادية ومعنوية تتفاعل من أجل تيسير أو إعاقة مسيرة الإدارة في تحقيقها لأهدافها[1]، وكلما وجدت ضغوط وتعقدت المواقف أمام الإدارة كلما ساعد ذلك على تطويرها وحركتها للتغلب على هذه الضغوط[2]. وعلى هذا تسعى الإدارة من خلال الأدوار الأساسية للتنظيم إلى تحقيق أهدافها.

أولاً – مفاهيم التنظيم الإداري:

للتنظيم مفهوم عام يعبر عن "وضع كل شيء في مكانه، وكل شخص في مكانه وربط الأشياء بعضها ببعض، والأشخاص بعضهم ببعض من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها "[3].

فالتنظيم يدور حول الجهد الجماعي؛ لأنه وحده الذي يحتاج إلى التنظيم، أي أنه إذا كان عبء العمليات المطلوب القيام بها يزيد على قدرة شخص واحد وجب التنظيم، حيث من الضروري تحديد واجبات كل شخص ليكون مسئولاً عن تنفيذ ذلك الجزء من العمل بالذات ويحاسب عليه إذا أخطأ أو لم يؤده على الوجه المطلوب في إطار السلطة المخولة إليه[4].

وتعني عملية التنظيم ترتيب الموارد الخاصة بالمؤسسة بطريقة تمكن من المساهمة بشكل منظم في أهداف المؤسسة، وهكذا يكون غرض التنظيم هو إعطاء كل شخص عملًا مستقلًا وواضحًا، وضمان تنسيق هذه الأعمال بالطريقة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها[5].

(١) محمود علم الدين وأميرة العباسي، إدارة الصحف واقتصادياتها، (القاهرة: جامعة القاهرة، ٢٠٠١)، ص ٢٢١

(٢) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص٦٥

(٣) فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة، (القاهرة، د.ن، ١٩٩٥)، ص ٨١ .

(٤) السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، (أسيوط، جامعة أسيوط، ١٩٩٨)، ص ٢٣٣ .

(٥) زكي محمود هاشم: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (القاهرة، دار الفكر العربي، ط ٢، ١٩٩٨)، ص ٨ .

أما بالنسبة لوظيفة التنظيم فتعني تحديد أوجه النشاط المختلفة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة بحيث يتم تجميع أوجه النشاط على شكل إدارات، وتحديد الروابط بين تلك الإدارات المختلفة والسلطات اللازمة للقيام بالأعمال المطلوبة في كل إدارة، ويطلق على ذلك " الهيكل أو البناء التنظيمي " الذي يشمل أوجه نشاط ثم علاقات سلطة[1].

وعلى هذا، فإنه يمكن النظر إلى التنظيم على أنه وظيفة إدارية تهدف إلى تحديد وتجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين، وإسناد كل مجموعة من النشاط إلى شخص مسئول وتفويضه بالسلطات والصلاحيات اللازمة لأداء هذا النشاط، بحيث يكون هناك تنسيق في العلاقات بين هذه المجموعات من النشاط وبين سلطات المشرفين عليها.

وعلى هذا الأساس يوضع الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية للمؤسسة في شكل مكتوب وواضح من الناحية النظرية، وطبقًا لما يتناسب مع نشاط المؤسسة وأهدافها بما ينعكس بشكل واقعي على العمل داخلها والعلاقات فيما بين العاملين بعضهم البعض، وفيما بينهم وبين الجهاز الإداري.

وتسير عملية التنظيم على نسق واحد في جميع المستويات الإدارية، فسواء كان القائم بالتنظيم هو رئيس مجلس الإدارة أو مدير إحدى الإدارات فإنه يقوم أولًا بتجميع أوجه النشاط المكلف بها والمسئول عنها، ثم يوزع بعضها على مساعديه ومرؤوسيه مفوضًا لهم السلطة اللازمة، ويقوم بعد ذلك بالتنسيق بين السلطات التي فوضها لمساعديه[2].

(١) محمد المحمدي الماضي: السياسات الإدارية، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤)، ص ٣٢٦ .

(٢) عادل الزيادي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس،١٩٩٢)، ص١٢٦.

ولقد تعددت وتنوعت تعريفات علماء الإدارة العامة للتنظيم بتعدد وتنوع الرؤى المعبرة عن وجه أو آخر من أوجه الأهمية المعلقة عليه في أداء دوره الحيوي في مجال سير العملية الإدارية وتحقيق نتائجها وأهدافها.

والتنظيم يعبر عن نظام اجتماعي حيث يعكس الهيكل التنظيمي مجموعة العلاقات التي تسود بين الأفراد القائمين على التنظيم، وهو عملية توفيق وتفاعل بين الموارد الإنسانية من ناحية، وبين العوامل أو المحددات الموقفية من ناحية أخرى [1].

بينما يرتبط التنظيم لدى آخرين بالطابع الاجتماعي، فهو " الوسيلة التي بمقتضاها يتجمع وبصورة مترابطة طائفة من البشر لأداء عمل موحد لا يستطيع كل منهم بمفرده الاضطلاع بأعبائه، بحيث يكون هدفهم من وراء ذلك تحقيق نتائج اتفق عليها مسبقًا"[2].

كما يعرف التنظيم على أنه "عملية لتنسيق الجهود البشرية حتى يمكن تحقيق الأهداف بكفاءة من خلال سلطة فاعلة تهدف إلى تحقيق الترابط وأداء العمل بطريقة جماعية منظمة وفعالة" [3]وهو تعريف قريب من أنه " عملية ترتيب الجهود البشرية داخل المنظمة الإدارية، وتصنيف المهام والوظائف بها وذلك من أجل تحقيق أفضل ما يمكن تنفيذه من أهداف وبأقل تكلفة " [4].

---

(١) محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩)، ص٩٠

(2) Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing in novation, England, (John Wiley & Sons Ltd, third edition,

(3) Riggs F.A ,The Ecology of public administration ,(Asia publishing house,1997) p.49.

(4) Dan Hellriegel, Susan E. Jackson and John W. Slocum, JR., Management, U.S.A, International Thomson Publishing,

بينما يركز آخرون على هيكل الجهاز الذي تسعى الإدارة عن طريقه لتحقيق أهدافها فهو " البناء الذي يتم تقديم العمل الإداري من خلاله، ومن ثم تتحقق وظائف الإدارة العامة[1].

ويتم من خلال " تصميم هيكل المنظمة على النحو الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها "[2].

وبذلك يجمع مفهوم التنظيم بين هيكل الجهاز الذي تتم ممارسة العمل الإداري من خلاله إلى الهيكل التنظيمي للإدارة، وكذلك تنظيم وتنسيق ما يمارسه الأفراد من أنشطة داخل الجهاز، وذلك عن طريق تكتيل جهود العاملين في التنظيم.

ومن هنا فإن أية محاولة لدراسة التنظيم من خلال الإطار أو الهيكل الإداري دون الاهتمام بالعلاقة بين القائمين على التنظيم والعاملين به تنطوي على قصور في فهم عملية التنظيم ودور العنصر البشري في خروج المنتج النهائي إلى النور.

والخلاصة -كما ترى الباحثة- أن التنظيم هو عنصر من عناصر الإدارة يقصد به التطبيق العلمي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خطتها وتطبيق النظم واللوائح المتعلقة بأعمالها، كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعًا يكفل سرعة العمل وتدفقه، كذلك يتضمن تحديد اختصاصات العاملين وتحديد العدد اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ونخلص من التعريفات السابقة إلى:

١ . لا يعد التنظيم هدفًا في حد ذاته بل هو وسيلة المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال

---

(1) Stephen P. Robbins and Mary coulter, Management, (U.S.A, Pearson Prentice Hall,

(٢) مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥)، ص ٤٢١ .

تنسيق الجهود والوظائف والأعمال على نحو ملائم يتفق مع ظروف كل مؤسسة والأهداف التي أنشئت من أجلها.

٢ ـ التنظيم ليس عملية فورية تتم مرة واحدة، بل هو في الحقيقة عملية متجددة ومستمرة كباقي مكونات العملية الإدارية،حيث إنه لا يفترض أن يظل التنظيم الإداري للمؤسسات قائمًا لفترات طويلة دون تعديل، ويتم هذا التعديل بمقتضى القوانين واللوائح التي ينبغي أن تتضمن آليات تسمح بذلك وفقًا لمستجدات العمل والسوق [1]، إذ قد يحدث بعد الانتهاء من بناء هيكل التنظيم وتشغيله أن تستجد ظروف توجب إعادة النظر فيه. فقد يكشف التشغيل عن نشاطات أساسية لم توضع في الحسبان عند إنشاء التنظيم الأصلي، أو أن هناك نشاطات كانت أساسية وقت الإنشاء، ثم فقدت أهميتها بعد ذلك مما استتبع إلغاءها كلية "[2]. وقد تجرى تلك التعديلات بشكل جزئي على الهيكل التنظيمي القائم، أو قد يقتضي الأمر هدمه وإعادة تشييده من جديد.

٣ ـ يغلب على طبيعة التنظيم كأحد أركان العملية الإدارية الوصف العلمي المنطقي[3]، أي قيامه على المبادئ المدروسة بدقة سواء فيما يتمخض عنه من تقسيم لوحدات وإدارات المؤسسة المعنية، أو فيما يؤدي إليه من توزيع وتجميع تخصصات العاملين في ضوء الأعمال والنشاطات والوظائف الخاصة بكل منهم ودوره في تسيير العملية الإدارية.

تنبع تلك السمة العلمية من ضرورة إنجاز العمل الإداري وتحقيق أهدافه بواسطة أسلوب أمثل ملائم حُدِّد ورُسم بدقة، وإلا فإن قيام ذلك الأسلوب على أساس غير مدروس أو منطقي يؤدي إلى إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها، إلا أنه على الرغم من التسليم بالحقيقة السابقة فإنه يتعين الحرص على عدم الفصل بين الأسلوب العلمي وبين الظروف والاعتبارات

(١) علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، (الإسكندرية:الدار الجامعية،١٩٩٩)، ص٢٦٨ .

(٢) علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٨)، ص ١٧٩ .

(٣) عبد الفتاح دياب، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ٦٧ .

المحيطة بأداء التنظيم على أرض الواقع العلمي، وإلا كنا إزاء تنظيم مجرد من كل قيمة عملية أو تطبيقية لا وجود له إلا في أذهان واضعيه.

٤ ـ التنظيم عملية مركبة تبدأ أولى مراحلها بحصر كل من العناصر المادية والبشرية المتاحة والمخصصة لأداء المهام وتنفيذ الأعمال المتعلقة بالخطط الموضوعة، ثم تأتي المرحلة الثانية وتتمثل في توزيع وتقسيم تلك العناصر وفق معايير علمية وفنية تستند إلى تكوين توليفة من المهام تربط جميع الوظائف داخل المؤسسة مما يخلق نوعًا من التماسك التنظيمي اللازم لإبقاء مستوى أداء العاملين مرتفعًا [١]، ثم أخيرًا: تنفيذ الأعمال الموزعة على أقسام التنظيم وعناصره البشرية مع تبني سياسات للثواب والعقاب ماديًا ومعنويًا بما يضمن تلافي أوجه الخطأ أو القصور وتحقيق أقصى درجات ولاء العاملين للمؤسسة[٢].

٥ ـ يتجسد التنظيم في شكل خريطة تنظيمية توضح هيكل المؤسسة في تشكيل هرمي، حيث يظهر على القمة السلطة القيادية، ثم أقسام المؤسسة والوظائف المختلفة بها [٣].

٦ ـ يوجد داخل التنظيم طائفة من العلاقات المتبادلة فيما بين مكوناته وعناصره ذات التأثير المتبادل، هذه العلاقات محكومة بمنهج إنساني باعتبار أن العنصر البشري أهم عناصر التنظيم سواء أكان في مناصب قيادية أو أي مستوى إداري أدنى [٤].

٧ ـ تختلف صور التنظيم باختلاف المؤسسات فضلًا عن تباين أشكاله داخل المؤسسة الواحدة من مرحلة زمنية إلى مرحلة أخرى باعتبار أن التنظيم يخضع لحتمية التطور النسبي الزماني والمكاني.

---

(١) محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، (العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٠)، ص ١٩١

(٢) إبراهيم أحمد إبراهيم، اقتصاديات صناعة الصحافة، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨)، ص ١٠٨ .

(٣) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٧)، ص ١٦٥ .

(٤) بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥)، ص ٣٩.

ثانياً – مقومات التنظيم الإداري:

تتمركز مقومات التنظيم الإداري الأساسية في الوظيفة ومن يشغلها من الموظفين، بحيث يمكن القول إن بناء أي بناء أي تنظيم إداري يتكون من مجموعة من الوظائف والعاملين بها، ثم يأتي بعد ذلك تكوين الوحدات الإدارية.

والوظيفة عبارة عن " منصب مدني أو عمل معين يفرض على شاغله القيام بواجبات محددة سواء تفرغ لذلك أو لم يتفرغ "، فهي تعني العمل المسند إلى عامل يؤديه (1).

ويتكون العمل من مجموعة من الواجبات والاختصاصات والمسئوليات والسلطات، فالوظيفة تعتبر مركزاً قانونياً يشغله الموظف. كذلك لا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها، وعدم تأثر الوظيفة بما يشغلها يرجع لكون البنيان الإداري يقتضي وجود وظائف تنشأ عن طريق الإدارة من خلال التشريع الذي يحدد الواجبات والسلطات والمسئوليات قبل شغلها، ومن ثم فهي لا تتأثر في المقابل إذا حدثت ظروف أدت إلى خلوها من شاغلها(2).

والتنظيم الإداري يهتم أساساً بتحديد نوع الوظائف المطلوبة، ونوعية هذه الوظائف التي تختلف باختلاف المواصفات التي توضع لكل وظيفة بحسب موقعها على السلم الإداري(3).

وعلى هذا يكون هناك نوع من التناسب بين درجة الوظيفة وأهميتها وبين إمكانيات ومؤهلات من يشغلها.

ثالثاً – أنواع التنظيم الإداري:

بشكل عام هناك عوامل يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إنشاء أي تنظيم من التنظيمات وهي:

1- تحديد أوجه النشاط التي يجب أن تبذل لتنفيذ السياسات المحددة والخطط المرسومة المحققة لأهداف المؤسسة(4).

---

(1) نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ١٦ .

(2) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، (القاهرة، دار الشروق، ١٩٩٦)، ص ٨٧ .

(3) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، (عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٢١ .

(4) بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٦)، ص ٣٤.

٢. تقسيم أو تجميع أوجه النشاط في شكل إدارات أو أقسام لتسهيل إدارتها والإشراف عليها.

٣. تفويض السلطة الذي يشمل توزيع الحق المخصص لاتخاذ القرارات لكل وظيفة على حدة، بحيث يجب أن يكون للمؤسسة سلطة عليا وخطوط واضحة لممارسة هذه السلطة(١).

٤. إلى أي مدى يمكن الاستفادة من اللجان؟ وكيف يمكن تنسيق جهود اللجان والإدارات والأقسام المختلفة وتجميعها في جهاز تنظيمي متكامل بعد تحديد دور تلك اللجان في التنظيم.

٥ . التمييز بين إدارات العمليات الرئيسية والإدارات المعاونة.

٦ـ تصميم التنظيم وإحكامه بشكل يحقق أهداف المؤسسة مع عدم إغفال الجانب الشخصي ومشاكل الأفراد الذين يعتمد عليهم التنظيم(٢).

ورغم ضرورة توافر هذه العوامل إلا أنه لا يوجد شكل نموذجي للتنظيم يمكن استخدامه في جميع أنواع المؤسسات، لكن النظرة الأكثر شيوعًا للتنظيم تنصرف إلى ما يطلق عليه التنظيم الرسمي أو الوضع الهيكلي للمنظمة الإدارية، والتنظيم الرسمي يقوم على مجموعة من المبادئ تتمثل في أن الهيكل التنظيمي حين يتم تصميمه ؛ لا بُدَّ أن يكون ذلك التصميم مبنيًّا على فكرة التنوع والتخصص والتكامل في نطاق الهدف العام الذي تُعنى المؤسسة بتحقيقه.

ويحدث ذلك عمليًّا بأن يناط إلى كل وحدة تنظيمية فرعية داخل المؤسسة أداء اختصاص وظيفي معين، وتنحصر مسئولية التنفيذ في حدود هذا الاختصاص دون غيره.

---

(١) أحمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، (شبين الكوم: مطابع الولاء،١٩٩٦)، ص١٣٩.

(٢) حمدي أمين عبد الهادي، إدارة شئون موظفي الدولة، (القاهرة: دار الفكر العربي، ط ٣، ١٩٩٨)، ص ٢٠ .

كذلك يقوم التنظيم الرسمي على ضرورة تطبيق قاعدة التدرج الهرمي أو التسلسل القيادي، وتتدرج المستويات بدورها على قدر السلطات المحددة لكل مستوى[1].

إلى جانب تطبيق مبدأ وحدة الأمر بمعنى أن يكون على قمة المؤسسة رئيس إداري واحد يتولى مسئولية التوجيه والتنسيق بين المكونات بالفرعية لحظة العمل، كما يقتضي مبدأ وحدة الأمر ألا يكون المرؤوس مسئولًا أمام أكثر من رئيس إداري تحقيقًا لمبدأ وحدة المسئولية ومنعًا لإرباك المرؤوس أثناء تنفيذه العمل من خلال تلقي أوامر وتعليمات متباينة أو متناقضة من أكثر من رئيس[2] .

كما تمر عملية الاتصال داخل المؤسسة عبر المستويات التنظيمية المختلفة بعدة مراحل، وفي ذلك قد تختلف وسائل الاتصال ومراحله بسبب طبيعة النظم الإجرائية والقواعد التنظيمية التي تتخذها المؤسسة دستورًا لعلاقاتها، مع الأخذ في الاعتبار أن الاتصال الإداري السليم لا يمكن أن يتم بدون تخطيط لضمان عدم وقوع المؤسسة في حالة من الفوضى نتيجة فقدان المقدرة على تفسير القرارات بسبب القصور في استيعاب مضمونها أو عدم وضوحها[3]. وفي التنظيم الرسمي يكون اختيار وتعيين العاملين بناءً على مؤهلاتهم الفنية التي تتفق مع معدلات وأنماط أداء الأعمال، وقد ركز كل من فردريك تايلور، وهنري فايول على هذه الأفكار النموذجية نظرًا لاتساقها مع فكرة الاهتمام بالهيكل الهندسي لبناء المؤسسة ووجود قواعد علمية مثالية للتنظيم، واعتبار تلك القواعد بمثابة معايير يتم بمقتضاها اختيار وتدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة[4].

---

(١) السيد خليل هيكل وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٢٣٥.

(٢) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١)، ص ٧٤٦.

(٣) رجب حسنين محمد، أثر أنماط اتخاذ القرار على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، (أسيوط: كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٩٩)، ص ٤٧ .

(٤) علي السلمي، الدراسات الإدارية في عصر المعلومات، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥)، ص ٢١١ .

أما بالنسبة للنوع الثاني من التنظيم فهو التنظيم غير الرسمي حيث يوجد في داخل كل شكل رسمي من أشكال التنظيم أنماط سلوكية غير رسمية من قبل العاملين، الأمر الذي يؤثر في كيفية أداء الأعمال بصورة أو بأخرى[1].

فالتنظيم ليس مجرد تصميم هياكل وتحديد سلطات ومسئوليات، ولكنه علاقات بين أفراد تتزايد إنتاجيتهم بزيادة رضاهم الوظيفي عن العمل الناتج عن النظر إليهم من قبل الإدارة نظرة إنسانية تراعي مشاعرهم ومواقفهم واتجاهاتهم دون النظر إليهم كآلة تعمل لتحقيق الأهداف كأي عنصر من عناصر الإنتاج [2].

ويعد التنظيم غير الرسمي ضرورة حتمية بحكم الطبيعة الاجتماعية للفرد، وإذا كان التنظيم الرسمي يخضع لمجموعة من القواعد والقوانين المكتوبة فإن الأفراد في التنظيم غير الرسمي يتعاملون في ضوء عدد من القواعد غير المكتوبة والقيم الاجتماعية التي تؤثر في العمل وعلاقاته.

<u>وهناك من العوامل ما ساعد على ظهور التنظيم غير الرسمي وهي:</u>

١ - رغبة الإنسان في الانتماء: فلا شك أن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المؤسسة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار حول مختلف الأموز [3].

٢ - الرغبة في الأمن والحماية: حيث يسعى العامل إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية من التهديدات الخارجية، علاوة على تهديدات التنظيم نفسه وتعسف الإدارة في بعض الأحيان[4].

---

(١) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٠٣)، ص ٢٢٨ .

(٢) عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٥)، ص ١١٥ .

(٣) نبيلة توفيق حسن ونادية أمين محمد، أصول إدارة الأعمال، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ٢٠٠٤)، ص ١٢٠ .

(٤) أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم، (القاهرة: ب . د، ٢٠٠٠)، ص ١٥ .

٣ ـ الرغبة في التخلص من الملل: ذلك أن مزاولة الإنسان للعمل فترة طويلة قد يخلق لديه نوعًا من الملل والتعب الذي ينعكس سلبًا على إنتاجيته، بحيث يكون في حاجة إلى جماعة تعمل كمتنفس له من الروتين اليومي(١).

٤ ـ النصح والمشورة: فقد يقبل الإنسان على الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل إذا ما شعر بقصور في أحد جوانبه (٢).

٥ ـ الانتماء للمهنة: بالإضافة لشعور الإنسان بالانتماء لجماعة، فإن العاملين يسعون لتقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يزاولونها ومناقشة مشكلاتهم، ومن ثم تصبح هذه الجماعة بمثابة عامل ضغط للدفاع عن حقوق ومطالب أصحاب هذه المهنة (٣).

٦ ـ النظرة الحديثة للتنظيم: حيث إن النظرة الحديثة للتنظيم على أساس أنه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين في التنظيم ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل والتأكيد على أهميتها في زيادة الإنتاج(٤).

ويتسم التنظيم غير الرسمي بوجود هدف تسعى إليه الجماعة داخل هذا التنظيم، إذ لكل جماعة غير رسمية أهداف تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على الوصول لتلك الأهداف، ولا يعني وجود أهداف عامة للجماعة عدم وجود بعض الأهداف الفردية لبعض أفرادها الذين يحاولون تحقيقها من خلال تواجدهم داخل الجماعة(٥).

---

(١) راندي تولرساكس، كيف تقيم موظفيك بفعالية، (القاهرة: مكتبة جرير، ٢٠٠٢)، ص٨

(٢) أحمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم، مرجع سابق، ص ١٧ .

(٣) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٦)، ص ٢٣ .

(٤) حسين الحموي، العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنساني، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة: جامعة عين شمس، ١٩٩٢)، ص ١٨ .

(5) Danial A. Waren, Dan volch Jr., Management, New York, (John Wiley & Sons,)

كما تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم، على أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم، فالأمر يخضع لعدة عوامل مثل ماهية أهداف الجماعة ونوعية الأفراد المكونين لها ونوع التنظيم والبيئة المحيطة به.

ويتطلب التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، والقيادية التي يكتسبها الشخص تأتي من قبول جميع أفراد الجماعة بضرورة وجود شخص يعمل على تماسكها ويتمتع بثقة هذه الجماعة[١].

ومن منطلق هذه الثقة يخضع جميع أفراد الجماعة لمعايير تضمن وجودها واستمرارها باعتبارها وسيلة للحماية من العوامل الخارجية والداخلية، وكلما كان هناك أنشطة تقوم بها الجماعة يتم ممارستها عن طريق اللقاءات والاجتماعات كلما كان التفاعل والعلاقات بين أفراد الجماعة قوية وفعالة.

وقد يعتقد البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة، ولكن الواقع يناقض هذا الاعتقاد، فهذا النوع من التنظيم يحقق كثيرًا من الفوائد إن أحسن التعامل معه، فهو يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي في حالة توافقهما.

كما يسهم في إشباع حاجات اجتماعية ونفسية للأفراد كالحاجة للأمن والاستقرار والمشاركة مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد إنتاجيتهم[٢].

كذلك قد يؤدي إلى تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد.

مما سبق يتضح ما للتنظيم غير الرسمي من أهمية في الحفاظ على هيكل التنظيم الرسمي وثباته، وأيضًا تلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعاملين.

---

(١) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣)، ص١٢٢، ١٢٣٠

(2) Richard L. Daf, organizational Theory and design,(Thomson Asia,)

رابعًا – أشكال التنظيم الإداري:

وهي أشكال التنظيم الرسمي التي تظهر بشكل أساسي في الخرائط التنظيمية للمؤسسات، وللتنظيم الرسمي ثلاثة أشكال رئيسية:

أولها: التنظيم الهرمي أو المركزي، ويعتمد على مركزية الإدارة، والسلطة فيه هرمية، بحيث تتجمع السلطات وعمليات اتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي [1].

وثانيها: التنظيم الوظيفي، ويقوم على اللامركزية، وهو بعكس التنظيم الهرمي حيث تمنح الإدارة صلاحيات غير محدودة لكافة أقسام العمل وإداراته بما يؤدي إلى المرونة في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة، ويحقق إنجازًا للأعمال[2].

أما ثالثها: يعرف بالتنظيم الهرمي الوظيفي، وهو عبارة عن مزيج من نوعي التنظيم السابقين، فهو يتيح الرقابة على الإدارات والأقسام المختلفة من قبل الإدارة العليا من خلال أقسام أو إدارات رقابة ومتابعة، وكذلك يسمح بتجربة العمل داخل تلك الإدارات وأن تعمل مستقلة، وإذا احتاجت إلى أي خدمات غير متوفرة لديها فإن الإدارة العليا تؤمنها لها.

وفي هذا التنظيم تكون الرقابة متدرجة من أسفل إلى أعلى بحيث يكون لكل مستوى سلطته النهائية ويرأس الأقسام مديرون يكونون مسئولين بدورهم أمام مدير أعلى، ولكن لكل مدير من هؤلاء مسئولية وسلطة داخل قسمه أو إدارته [3].

---

(1) Stephen P. Robbins, organizational behavior,(U.S.A, Prentice hall, th edition,)

(٢) علي الشرقاوي، العمليات الإدارية في ميدان الأعمال "مدخل الوظائف والممارسات"، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٥)، ص٢٤٠.

(٣) سيد الهواري، التنظيم: الهياكل والسلوكيات والنظم، (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٨٠)، ص ٧٨

تقييم أنواع التنظيم الرسمي ثلاثة:

من خلال استعراض أنواع التنظيم المختلفة ترى الباحثة أن:

التنظيم الهرمي الوظيفي يتميز بقصر السلطة والمسئولية في الإدارات الأساسية والتخصص في الإدارات الفنية، أما العيب الرئيس لهذا التنظيم فهو صعوبة الاحتفاظ بعلاقات قوية وصحيحة بين الإدارات ذات السلطة الإدارية والأخرى ذات السلطة الفنية.

أما التنظيم السائد في المؤسسات الصغيرة فهو التنظيم المركزي أو الهرمي الذي يتميز بالبساطة، كما يتميز بأن الأفراد يعرفون بالتحديد سلطاتهم ومسئولياتهم والمصدر الذي يتلقون منه الأوامر مما يؤدي إلى السرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على إجراء التعديلات في السياسات ووضع هذه التعديلات موضع التنفيذ بسرعة ويسر.

بينما يُعاب على هذا النوع من التنظيم أنه يتطلب أفرادًا على درجة عالية من الخبرة والمقدرة، كما ينطوي على خطر ارتباك المؤسسة إذا ما توقف أحد المديرين عن العمل لأنه تنظيم يعتمد بالأساس على الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية.

في حين أن التنظيم الوظيفي يمتاز بتطبيقه مبدأ التخصص إلى أبعد مدى، والاستفادة من الخبراء المتخصصين، كما يساعد على أن يتقن كل فرد العمل المكلف به وهو نظريًا يعمل على تقوية روح التكامل المطلوب للعمل إلا أنه عمليًا يجعل من الأفراد في المؤسسة الواحدة جزرًا معزولة.

بالإضافة إلى أن تعدد مصدر الأوامر والرقابة والمحاسبة يؤدي إلى تضارب تلك الأوامر والتهرب من المسئولية.

خامساً – مبادئ التنظيم الإداري:

يقصد بمبادئ التنظيم الإداري مجموعة التوجيهات التي ينبغي اتباعها عند وضع التنظيم أو عند ممارسة العملية التنظيمية وتؤدي إلى تمكين الإدارة من بلوغ غاياتها وتسيير أعمالها على أكمل وجه وبأقل قدر ممكن من المال والوقت والجهد، وهذه المبادئ مجرد توصيات قد يؤدي الأخذ بها إلى حسن أداء العمل[1]، وتتمثل هذه المبادئ في:

أ- مركزية القيادة العليا في المؤسسة:

يقصد بهذا المبدأ خضوع الجهاز الإداري كله لسلطة رئاسية عليا تكون مهمتها رسم السياسة العامة للمؤسسة وتوجيه كافة الأنشطة بالمؤسسة لتنفيذ هذه السياسة، وإذا كان لهذا المبدأ ميزة وضوح وتحديد الأهداف فإنه يعمل في ذات الوقت على تحقيق التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية المختلفة[2].

وتزداد أهمية هذا المبدأ في ظل تنوع وتعدد وحدات التنظيم الإداري الذي قد يؤدي إلى التضارب والتداخل في الاختصاصات، مما ينعكس سلباً على كفاءة الإدارة. في حين يحقق مبدأ مركزية القيادة الانسجام ووحدة الهدف وتنفيذ السياسات العامة للمؤسسات بما يحقق المصلحة العامة ويضمن عدم انحراف الأفراد داخل التنظيم.

ب- وحدة الرئاسة والأمر- أو- "وحدة القيادة":

ويعني أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في مصدر واحد في كل مستوى من مستويات التنظيم بحيث لا يكون للمرؤوس داخل المؤسسة سوى رئيس مباشر واحد.

---

(١) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠)، ص ٤٧ .

(٢) عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد بالمنظمات " مدخل وظيفي "، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠)، ص ٢٦٨ .

يحقق هذا المبدأ المسئولية الإدارية، ويحدد التسلسل القيادي من أعلى إلى أسفل، فليس في استطاعة الفرد أن يخدم أكثر من رئيس في وقت واحد[1]. فضلًا عن أن تعدد الأوامر الرئاسية الصادرة إلى المرؤوس يؤدي إلى ارتباك العمل وإساءة العلاقة بين الرؤساء بعضهم البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين وتجهيل المسئولية.

ويختلف هذا المبدأ عن سابقه، فمبدأ وحدة القيادة العليا يُعنى بالمؤسسة ككل ويكفل لها وحدة الاتجاه العام والتنسيق من أجل تحقيق الأهداف، أما مبدأ وحدة الرئاسة والآمر فهو لا ينظر إلى النطاق العام للمؤسسة، وإنما ينصرف إلى نطاق المستويات التنظيمية الداخلية، ويكفل لها تحديد المسئولية وإقرار النظام.

ج- التخصص وتقسيم العمل:

من أهم المبادئ وأقدم الأفكار التنظيمية فكرة تقسيم العمل والتي تعتبر من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، والوصول بالتالي إلى أهداف التنظيم بفعالية.

أما التخصص فيعني تقسيم العمل وتجزئته بين العاملين بقصد تمكين كل منهم من مباشرة العمل الذي يتقنه، كذلك يعني الالتزام من جانب الإدارات بدائرة اختصاصها الأمر الذي يفرض عليها الامتناع عن مباشرة الأعمال التي تخالف هذه الاختصاصات[2].

فالتخصص وتقسيم العمل كمبدأ من مبادئ التنظيم الإداري يعني تجميع الوظائف والأنشطة المتشابهة في كل متكامل وإسنادها إلى تنظيم واحد يتكفل بها دون سواها، مما يسهل عليه أداءها بإتقان.

(١) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣)، ص ٥٦ .

(٢) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، ب . د، ٢٠٠٤)، ص ٤٦ .

كما يقصد بهذا المبدأ عدم احتواء كل وظيفة لأكثر من عمل واحد، على أن يسند هذا العمل إلى الموظف الذي يتفق العمل وقدراته ودراساته وخبراته وميوله[1].

ولمبدأ التخصص وتقسيم العمل مزايا متعددة هي تحقيق السرعة في أداء عمل معين ويقلل من الازدواج والتداخل بين الإدارات المختلفة.

كما يحقق قدرًا من التكامل الوظيفي، ويعتبر ذا فاعلية من حيث التحديد القاطع للمسئوليات.[2]

ويساعد إسناد كل عمل إلى شخص مؤهل ومتخصص في أدائه على إجادة العمل، بل وتطويره عن طريق محاولة ابتكار وسائل جديدة لأداء هذا العمل أو التعديل في أسلوب مباشرته بتبسيط إجراءاته أو خفض تكاليفه واختصار وقت أدائه.

بالإضافة إلى أنه يمنع وجود عمالة زائدة تشكل عبئًا على الإدارة التي تضطر للتخلص منه. هذا ويحقق التخصص ميزة مهمة هي منعه الاستبداد بالسلطة لانتفاء فكرة تكديس الأعمال لدى شخص أو مجموعة أشخاص.

كما يؤدي إلى إمكانية ونجاح استخدام الوسائل الحديثة وعمليات التدريب من خلال معرفة الاحتياجات التدريبية بدقة واختيار البرامج اللازمة لذلك بما يعود بالرضا النفسي على العاملين، ويسهل الاتصال وتبادل المعلومات فيما بينهم، وينعكس على المنتج النهائي للمؤسسة.

---

(١) عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (الطريق إلى منظمة المستقبل)، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٢)، ص ٢٥ .

(2) David Martin , Management , New York , Hill Inc ,1994 ,p.52.

التقسيم الإداري:

وينبثق من فكرة تقسيم العمل عملية التقسيم الإداري التي بموجبها تقسم اختصاصات الإدارة المختلفة على وحدات إدارية متعددة يقوم كل منها بقسط من العمل، وتخضع جميعها لسلطة عليا مما يسهل الرقابة على تلك الوحدات.

كذلك يسهل التنسيق بين الأعمال المتشابهة أو متشابهة الغرض، أو ضم بعض الأعمال التي لا تنتمي إلى إدارة بعينها إلى الإدارة الأكثر استفادة منها [(١)].

كما يختلف تقسيم الوحدات الإدارية من نظام إلى آخر، وذلك تبعًا لاختلاف أساس التقسيم، وإن كانت الفكرة الجوهرية التي تهيمن على هذه التقسيمات هي مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

(1) التقسيم على أساس جغرافي أو إقليمي:

هذا التقسيم يؤدي إلى اللامركزية الإدارية بحيث تخدم كل وحدة إدارية منطقة معينة لتقديم مختلف النشاطات وتوجيهها إلى تلك المنطقة.

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا التقسيم أنه يؤدي إلى رفع مستوى التنسيق في تقديم الخدمات والرقابة عليها وتخفيض تكلفة توزيع تلك الخدمات تبعًا لخفض تكلفة النقل والاتصال، كما يخفف من عبء الأعمال الكتابية والمراسلات [(٢)]

ويخفف هذا النوع أيضًا من التقسيم العبء عن السلطات المركزية ويكفل الربط بينها وبين الوحدات المحلية.

---

(١) علي شريف: إدارة المنظمات الحكومية، مرجع سابق، ص ٢٥٢ .

(٢) المرجع السابق، ص ٢٥٣ .

كذلك يجعل الخدمة قريبة إلى المحتاجين إليها، ويعمل على مراعاة اعتبارات المحلية عند اتخاذ القرارات، ويساعد على اتخاذها وتنفيذها في الوقت المناسب مما يؤدي إلى فعاليتها في حل المشكلات خاصة الطارئة منها.

بالإضافة إلى أن هذا التقسيم يخلق جيلًا من المديرين ويساعد على اكتشاف عناصر قيادية جديدة.

وتوجه انتقادات إلى هذا التقسيم بأنه يؤدي إلى إيثار المصالح المحلية على المصالح المركزية، فضلًا عن تعقيد عمليات الاتصال بين الإدارات المحلية والإدارة المركزية [1].

(٣) التقسيم على أساس الوظيفة:

فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المطلوبة، فإنه يجب القيام بأوجه نشاط متعددة، ومن الأسس المستخدمة في تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة من حيث طبيعتها في وحدة إدارية واحدة ثم تقسيم المؤسسة لمجموعة إدارات هو الأساس الوظيفي.

والتقسيم الوظيفي هو أكثر الأنواع استخدامًا في المؤسسات الصغيرة، كما يستخدم كتقسيم فرعي في المؤسسات الكبيرة. [2]

وبموجب هذا النوع من التقسيم يتم توزيع العمل إلى إدارات وظيفية رئيسية وإدارات ثانوية، فالإدارة الرئيسية تتصل اتصالًا مباشرًا بعمليات المؤسسة وتؤثر فيها تأثيرًا كبيرًا، أما الإدارة الثانوية فهي وإن كانت مهمة إلا أنها لا تحتل نفس الدرجة من الأهمية.

---

(١) زكي محمود هاشم: تنظيم وطرق العمل (الكويت: مطبوعات الجامعة، ١٩٨٤) ص ٣٤ .

(٢) عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ٢٠٠١) ص ٣٤ .

يتميز هذا التقسيم أيضًا بأنه يؤدي إلى رفع كفاءة الوحدات الإدارية وييسر من حل مشكلاتها الداخلية، ويتسم بالبساطة وينبثق من الهدف العام للمؤسسة.

ورغم مزايا هذا النوع من التقسيم إلا أنه واجه عدة انتقادات تمثلت في أنه قد يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال والتنسيق بين الإدارات المختلفة، وأنه يعمل على عدم التركيز على الأهداف العامة للمؤسسة نتيجة تركيز العاملين في كل إدارة على أهداف متخصصة.

كذلك عدم إتاحة الفرصة للأفراد في التدرب على الجوانب المختلفة للعمل حتى يصلحوا لشغل المراكز الرئيسية بالمؤسسة، كما قد تتضمن الإدارات بعض المديرين غير المتخصصين مما يجعلهم غير راغبين في الإشراف على الوظائف المتخصصة في إداراتهم.

(٣) التقسيم على أساس العملاء:

المقصود بهذا التقسيم هو توزيع الإدارات داخل المؤسسة على أساس نوعية أفراد الجمهور المستفيدين بخدمات هذه المؤسسة.

فالمؤسسات تدخل عادة في علاقات مع مجموعات مختلفة من العملاء؛ ولذا قد تتخصص كل إدارة من الإدارات في الأمور المتصلة بمجموعة معينة من الجمهور أو بقطاع معين من قطاعات المواطنين، ويكثر هذا التقسيم ويشيع في المؤسسات الاجتماعية. [١]

وترجع أهمية هذا التقسيم إلى اختلاف رغبات العملاء، وتباين حاجاتهم من الخدمات التي تقدمها لهم الإدارة.

لذا تتجه الإدارات المختلفة إلى تنظيم أوجه نشاطها بما يتفق وخدمة هؤلاء العملاء، وعلى النحو الذي يحقق رغباتهم بأحسن الطرق الممكنة.

---

(١) رجب حسنين محمد، إدارة الأعمال "المداخل والنظريات والوظائف" (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ط ٢٠٠٤،٢)، ص٤١

وينتج عن هذا التقسيم تركيز جهود كل إدارة في خدمة فئة معينة من المتعاملين معها، الأمر الذي يؤدي إلى تمكين الإدارات بالمؤسسة من إجادة خدماتها ورفع مستواها.

وبالتالي مواجهة المتطلبات المتعددة لكل مجموعة من مجموعات المستفيدين من خدمات الإدارة، ويرى بعض علماء الإدارة أن هذه الطريقة تفيد المؤسسات في تحديد أوقات الانتكاس أو الرواج، ففي أوقات الانتكاس قد تختفي بعض مجموعات أو أنواع من العملاء، وفي أوقات الرواج والتوسع قد يزداد عدد مجموعات العملاء وأنواعهم بدرجة يسمح هذا النوع من التنظيم بمجاراتها والاهتمام بها.

(٤) التقسيم على أساس الإنتاج:

ويطلق عليه التقسيم على أساس السلعة، ووفقًا لهذا التقسيم تحدد أنواع الإدارات تبعًا لنوع الخدمة أو السلعة المقدمة للجمهور؛ أي طبقًا لناتج نشاط كل إدارة.

يسمح ذلك التقسيم بتطبيق نظام التخصص وتقسيم العمل إلى أقصى حد ممكن، حيث يركز كل فرد من الأفراد العاملين بالمؤسسة جهوده في نطاق إدارته دون أن ينشغل بالمشاكل الخاصة بالإدارات الأخرى.

كما أنه يسمح باستغلال المهارات الشخصية والمعارف المتخصصة للأفراد للوصول إلى أفضل نتائج للعمل، ويسهل عملية الرقابة وتحديد المسئولية عن طريق قياس الناتج لكل فرد في كل إدارة أو قطاع [(١)].

ويعمل هذا التقسيم على تحديد الأهداف بوضوح رغم ما يراه البعض من تعذر التنسيق بين الإدارات لاختلاف سياساتها الفنية.

---

(١) جاري ديسلر، تعريب: عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص ٢٣٩ .

(٥) التقسيم على أساس العملية:

يجمع هذا التقسيم الأعمال المرتبطة باستخدام نوع معين من الأجهزة الفنية في نفس الإدارة أو القطاع، ويستهدف الاستفادة التامة من مزايا التخصص في أداء الأعمال المختلفة.

والمنظمات الإدارية لا تعتمد –غالبًا– على أساس واحد من بين الأسس السالف بيانها، وإنما تجمع في الواقع بين أكثر من أساس في نفس الوقت، خاصة إذا اتسع نشاط المؤسسة وتعددت أهدافها وبالتالي وظائف إدارتها[1].

الهيكل التنظيمي Organization Structure:

لكل مؤسسة لا بُدَّ من هيكل تنظيمي، وقد عرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام مؤلف من شبكات المهام أو الوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والمجموعات معًا. والهيكل التنظيمي الجيد يجب أن يتضمن عنصرين هامين يكونان مصدر قوة للمؤسسة، وهما: تقسيم العمل بحسب الاختصاص، والتنسيق من أجل إنجاز المهام بفاعلية لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

ولسوء الحظ ففي أغلب الأحيان، ما يمكن مناقشة عناصر الهيكل التنظيمي الجيد، أكثر من إيجاد هيكل فعلي، ولا بُدَّ من تعديل الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المتغيرات، وإدخال الجديد والحديث ليتلاءم مع المتطلبات الحديثة.

وفي هذا السياق لا بُدَّ من معرفة العوامل التي يجب أن تتوفر في هياكل المؤسسات، ومن هذه العوامل: حجمها إن كان صغيرًا أو كبيرًا، مدة حياتها، موقعها، حيث إن العمل يتأثر إذا كان هناك مركز واحد أو فروع وآليات أخرى مساندة، ويتأثر الهيكل التنظيمي أيضًا بدرجة التخصص فيها، فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطًا وبالعكس.

---

(١) محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، مرجع سابق، ص ١٠.

ولا بُدَّ أن يكون في المنظمة تقسم للعمل ووصف وظيفي لكل موظف ليحدد المسئوليات، وكذلك مهمات الإدارات والسلطة فيها، وكيفية سيرها التي توضع في خريطة تنظيمية، وفي التنظيم الإداري عنصر هام ضروري لتنفيذ العمل ومتابعة ودقة القيام به، وهو وجود أجهزة محاسبية، بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها.

أنواع رئيسية للهياكل التنظيمية:

١- الهيكل الوظيفي Functional Structure :

وفيه يجمع كل تخصص وظيفي في إدارة واحدة فيكون هناك إدارة مالية واحدة، وإدارة هندسية واحدة، وإدارة مخازن واحدة، وإدارة صيانة واحدة. يعيب هذا النظام قلة المرونة، وسوء العلاقة بين التخصصات المختلفة، وطول الهرم الوظيفي بمعنى أن مستويات الإدارة كثيرة. ميزة هذا النظام هو أنه اقتصادي؛ لأننا لا نحتاج لأكثر من مخزن وأكثر من ورشة... بل كل شيء مركزي، كذلك يستفيد كل موظف من خبرات زملائه في نفس التخصص؛ لأنهم يعملون في نفس الإدارة أو القطاع.

٢- الهيكل القطاعي Divisional Structure :

وفية يتجمع العاملون المختصون بمنتج معين أو خدمة معينة في قطاع واحد، مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعان أ و ب يتم تقسيم الشركة إلى قطاعين أ و ب، وكل قطاع يتبعه كل خدماته – تقريبًا- من إنتاج وصيانة ومالي ومخازن...لاحظ أنه مع استخدام هذا النظام فإنه قد يتم أحيانًا الإبقاء على بعض الإدارات مركزية، مثل: إدارة الموارد البشرية. كذلك يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسمًا بناء على المناطق الجغرافية.

٣- الهيكل المصفوفي Matrix Structure :

وفيه يقسم العاملون حسب الوظائف في هيكل وظائفي، وكذلك يتم اختيار مسئول عن كل منتج بحيث يكون أيضًا مديرًا لعاملين في وظائف مختلفة. بالطبع في هذه الحالة قد يكون

للموظف رئيسان. مثال: مصنع ينتج منتج أ و ب فيعين مسئول ذو مستوى عالٍ عن المنتج أ وآخر عن المنتج ب، وهذا المسئول يتبعه عاملون من إدارات مختلفة، وكل منهم له رئيس آخر في إدارته.

عيب هذا النظام هو صعوبة تنظيم العمل بالنسبة للعاملين الذين يتبعون رئيسين، ولكنه يتميز بجمع الكثير من مميزات كلا من التنظيم الوظائفي والقطاعي، ويفضل عند بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن يكون موضحًا به الأساس أو الأسس التي تعتمد عليها الإدارات، وبيان دور كل فرد من العاملين بها بما يحقق أهداف المؤسسة بيسر ويؤثر على جودة المنتج النهائي لها[1].

كما يفضل أن يكون هناك تمييز واضح بين الإدارات المختلفة: الإدارات التنفيذية الرئيسية والإدارات الفنية المساعدة، والإدارات الاستشارية.

وسبب وجوب هذا التمييز هو اختلاف الدور الذي يؤديه كل نوع من أنواع هذه الإدارات.

فالوحدات التنفيذية تقوم بمباشرة الوظائف المرتبطة ارتباطًا أصيلًا بالهدف من قيام المؤسسة نفسها؛ لذا يقع عليها عبء إصدار القرارات المختلفة وممارسة كل الأعمال الأخرى اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

في حين تنشأ الوحدات أو الإدارات المساعدة لمعاونة الإدارات التنفيذية في النواحي الفنية، فهي ليست مسئولة عن إنجاز المهام الأساسية بالمؤسسة.

أما الإدارات الاستشارية فتنحصر مهمتها في تزويد الإدارات التنفيذية بالرأي والنصح والمشورة بهدف تمكينها من القيام بسلطاتها في إصدار القرارات وهو الأمر الذي يفرض على المستشارين الاكتفاء بإجراء البحوث وإعداد الدراسات والبيانات اللازمة.

(١) محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، (القاهرة: دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢)، ص ٧٦ .

وإذا كانت هذه التقسيمات تنبع من فكرة التخصص كمبدأ مهم من مبادئ التنظيم الإداري، إلا أن هذا المبدأ لا يحقق أغراض التنظيم وحده، وإنما تتحقق أغراض التنظيم بتوافر مبادئ أخرى وهي:

د. التلازم والتوازن بين السلطة والمسئولية:

حيث إن التنظيم الإداري السليم يستلزم مساءلة الموظفين عن الأعمال المسندة إليهم، ولا يمكن ذلك إلا إذا كانت لهم سلطات لمباشرة تلك الأعمال، ولهذا يقال: "حيث توجد السلطة توجد المسئولية"، ولا يكفي أن توجد السلطة ملازمة للمسئولية، وإنما ينبغي أن تكونا متكافئتين، ويرسي هذا المبدأ فكرة العدالة التنظيمية غير أن ما يجري عليه العمل داخل المؤسسات لا يطبق دائمًا مقتضيات هذا المبدأ [1].

هـ. نطاق الإدارة:

وهو المبدأ الذي يُطلَق عليه " نطاق الإشراف " أو " نطاق الرقابة " أو حتى " نطاق التمكن " وهو مبدأ يعبر عن عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس وحدة أن يشرف عليهم بشرط ألا يزيد عدد هؤلاء المرؤوسين عن القدر المناسب الذي يسمح بتنسيق جهودهم وتوجيههم بكفاءة.

وقد اختلفت المدارس التنظيمية حول تحديد عدد المرؤوسين المناسب، فهناك المدرسة الكلاسيكية التي رأى أنصارها عن طريق ملاحظة أوضاع المديرين في تنظيمات قائمة أن العدد المناسب للمرؤوسين يختلف فيما بينهم بحيث قدرهم البعض ما بين ٤ إلى ٨ في المستويات العليا، وبين ٨ إلى ١٥ في المستويات الدنيا، بينما حددهم البعض الآخر ما بين ٣ إلى ٤ في المستويات العليا وبين ٣٠ إلى ٤٠ في المستويات الدنيا[2].

---

(١) عصام الدين فرج، اقتصاديات الإعلام، (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، ٢٠٠٣)، ص ٥١

(٢) السيد خليل هيكل وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٢٣٢ .

وهناك مدرسة العملية الإدارية والتي تأخذ على المدرسة الكلاسيكية أنه يتعذر وضع عدد ثابت للمرؤوسين يكون عنده نطاق الإدارة فعالًا، بحيث يتوقف هذا العدد على مدى القدرات الشخصية التي يتحلى بها المدير من مقدار الوقت الذي ينجز فيه أعماله ومدى انتباهه وطاقته والمعرفة التي يمتلكها، كما يتوقف نطاق الإدارة على طبيعة العمل، وإذا ما كان ثابتًا وروتينيًا فإن نطاق الإدارة يتسع، فعدد المرؤوسين الذي يمكن الإشراف عليهم في الأعمال المكتبية مهما يكن كبيرًا فإنه أسهل من الإشراف على العدد ذاته إذا كان العمل متغيرًا أو فنيًا أو إبداعيًا، كذلك يضيق نطاق الإشراف كلما زادت أهمية الأعمال محل الإشراف[1].

كذلك كلما كان المرؤوسون على درجة عالية من الكفاءة والإحاطة بتخصصاتهم كلما قلت الحاجة إلى أعمال الإشراف والرقابة عليهم، ومن ثم يصبح نطاق الإدارة أكثر اتساعًا وشمولًا والعكس صحيح.

بالإضافة إلى أن سلامة التخطيط ووضوح الخطط والأهداف وقابليتها للتنفيذ واستخدام مقاييس للحكم على الإنجازات أو الانحرافات في تنفيذ تلك الخطط، وتوافر نظم دقيقة وسهلة للاتصال داخل المؤسسة وارتفاع مستوى التدريب الفني والإداري يؤدي إلى توفير وقت المدير وعدم الحاجة إلى الرجوع إليه في كافة تفاصيل العمل وقلة أخطاء المرؤوسين بما يزيد من نطاق الإدارة[2].

كما أن نطاق الإدارة يضيق كلما صعدنا نحو قمة المؤسسة؛ لأن العمل في المستويات الإدارية العليا يتسم بالأهمية والتعقيد.

---

(١) عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي، المنظمة ونظرية التنظيم، (القاهرة: د.ن،٢٠٠٢)، ص ١٠

(٢) علي شريف: الإدارة المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢، ١٩٩٧)، ص ٢٣١

بينما تفرق (جريكوناس) بين ثلاثة أنواع من العلاقات التي تنشأ بين المدير والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض، وهي إما علاقات فردية مباشرة وتنشأ بين الرئيس الإداري وكل شخص من تابعيه على انفراد، أو علاقات جماعية مباشرة وتنشأ بين الرئيس الإداري وتجمعات المرؤوسين، أو علاقات متقاطعة ومتشابكة تنشأ عندما يتشاور التابعون أو المرؤوسون بعضهم مع بعض سواء أكانوا في شكل منفرد أو مجموعات وكلما زاد عدد المرؤوسين كلما زادت وتشعبت أنواع العلاقات التي تنشأ بينهم وبين الرؤساء الإداريين أو بينهم وبعضهم البعض[1].

ومن استعراضنا للأنواع الثلاثة يتضح أن النوع الثاني هو الأقرب للواقع العملي؛ لأنه لا يمكن وضع رقم ثابت لنطاق الإدارة على أن يراعى تحقيق التناسب بين نطاق الإدارة وتعدد مستويات التنظيم الإداري.

و. تحديد الواجبات والمسئوليات بدقة:

ويعني تحديد واجبات الإدارات والأقسام المختلفة بوضوح لتجنب الفوضى عند تحديد المسئولية وفهم طبيعة الوظيفة والطريقة التي يجب أن يتم تأدية العمل بها، وكذلك فهم التعليمات والتوجيهات والأوامر بطريقة مبسطة وواضحة لا غموض فيها بالنسبة للقائم بالوظيفة أو متلقي الأوامر [2].

ومن الملاحظ أنه كلما قل عدد أعضاء مجموعة العمل كلما قلت الحاجة إلى إعمال هذا المبدأ، أما في حالة المؤسسات الكبيرة فإن علاج مشكلات الروتين الإداري يعتمد بطريقة أساسية على تطبيق هذا المبدأ.

---

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢)، ص ٤٤.

(٢) نيفين غراب: الإدارة الحديثة، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع،١٩٩٤)، ص١١.

ز. تفويض السلطة:

حيث تقتضي أوضاع العمل أن يقوم المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى آخرين بعد تحديد هذه السلطات بدقة -كما ذكرنا سابقًا- بحيث يكون لديهم صلاحيات القيام بأعمال معينة، وتظهر أهمية تفويض السلطة عندما يكبر حجم العمل أو عندما تزداد الأعباء على المدير.(١)

إن عملية تفويض السلطة بمثابة طريقة عملية تدريبية يتم من خلالها تدريب المستويات الإدارية الوسطى والدنيا على عملية اتخاذ القرارات وتحمل المسئولية، ولكن الكثير من المديرين يحجمون عن تفويض سلطاتهم لرغبتهم في أداء كل الأعمال بأنفسهم ومتابعتها أو لشعورهم أن قدرتهم على المتابعة تتناقص مع زيادة درجة تفويض السلطة (٢).

كذلك يحجم المديرون عن تطبيق ذلك المبدأ لعدم إدراكهم لدوره في تنمية وتطوير مهارات قيادية أدنى وعدم ثقتهم في إمكانيات من يتم تفويض السلطة إليهم والخوف من وقوعهم في أخطاء لا يرغب المديرون في تحملها.

وبعض المديرين يقلقون على مناصبهم ويشعرون أن التفويض يفقدهم جزءًا من سلطاتهم.

في حين أن تطبيق مبدأ تفويض السلطة يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة وزيادة شعورهم بالثقة والكفاءة في العمل مما يساعد على تفرغ المديرين للأعمال الرئيسية ويسهم في تكوين مستويات وكوادر إدارية قادرة على شغل المناصب العليا في المستقبل،

(١) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ٣٤ .

(٢) رجب حسنين محمد: إدارة الأعمال" المداخل والنظريات والوظائف"، مرجع سابق، ص١١٢ .

شـريطة العناية باختيار الشخص الذي يتم تفويض السلطة إليه وأن يكون قادرًا على استخدام تلك السلطة الاستخدام الأمثل(١).

هـ. تسلسل القيادات:

يقصد به أن يكون هناك تسلسل وظيفي في كل تنظيم يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويتناسب هذا المبدأ عكسيًّا مع نطاق الإشراف المناسب، فمع اتساع نطاق الإشراف يقل عدد المستويات الإدارية وتصبح المؤسسة مسطحة والعكس صحيح، فضيق النطاق الرقابي أو الإشرافي يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية بالتنظيم الذي يتخذ حينها شكلًا هرميًّا، ولكل من التنظيم المسطح والهرمي مزاياه وعيوبه. (٢)

ويظهر مبدأ تسلسل القيادة في وجود مستويات إدارية مختلفة تتمثل في الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة المباشرة، وقد جاءت هذه المستويات نتيجة لتطبيق المبدأ التنظيمي الذي يعتمد على التدرج الإداري أو ما يسمى "السلم الإداري" الذي يبدأ من أسفل بالإدارة المباشرة، ثم الإدارة الوسطى، وأخيرًا: أعلى سلم الإدارة العليا (٣).

هذا ويساعد مبدأ التسلسل القيادي على أن يصبح الجهاز الإداري وحدة كاملة منسقة تسوده روح النظام، كما يؤدي إلى تسهيل القيام بالوظائف الأساسية بالمؤسسة والاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس.

---

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق،ص٤٧، ٤٨.

(٢) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣)، ص ٢٧١.

(3) James A.Brickley, Clifford W. Smith and Jerold(Zimmer man Managerial economics and organizational architecture ,op. cit,

ط. التنسيق:

وهو عنصر أساسي لتكامل العمل والبعد عن التضارب والتناقض، ويعني التنسيق توفيق جهود جماعات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة مع بث روح الانسجام بين أفرادها بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك كما يعد التنسيق ضرورة بالنسبة لمختلف أوجه النشاط في الإدارة، والتنسيق يكون على مستوى الإدارة الواحدة أو بين الإدارات بعضها البعض.

وفي المؤسسات الصغيرة ذات الوظائف المحدودة تصبح مهمة التنسيق سهلة، رغم أنها مهمة معقدة ومتعددة الجوانب في المؤسسات الكبيرة، فهي لا تقتصر على مجرد تنسيق العمل داخل إدارة بل تتعداه إلى كافة إدارات المؤسسة[1].

هذا بالإضافة إلى أن التنسيق يدعم ويرتبط بشكل أساسي بمبدأ التخصص وتقسيم العمل الذي يتطلب ربطًا بين الإدارات المتخصصة.

ي. مرونة التنظيم وإمكانية تطويره:

إذا كانت المؤسسات تتسم بقدر من الثبات والاستقرار فإن البيئة التي تنشأ فيها تلك المؤسسات تتميز بالتغير المستمر، ولذلك فإن مبدأ مرونة التنظيم وقابليته للتطوير يعد من المبادئ الأساسية التي تتجلى أهميتها في حالات تغير ظروف العمل أو القيادات أو نمط الملكية داخل المؤسسة أو تغير الظروف المحيطة بالمؤسسة سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو غيرها بما يتطلب تعديل التنظيم ليتماشى مع تلك الظروف الداخلية أو الخارجية.

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص٤٦، ٤٧.

وقد تزايدت الحاجة إلى هذا المبدأ مع انتشار دعاوى الإصلاح الإداري لتكون الإدارة على أعلى مستوى من الكفاءة لتحقيق أهداف المجتمعات الحديثة [1].

لذلك فإن معظم المؤسسات الحديثة تفسح مجالًا لإدارة أو أكثر متخصصة في شئون التنظيم لاقتراح إعادة إصلاح الهياكل الإدارية وترشيدها أو إنشاء إدارات أو أجهزة جديدة، واقتراح طرق جديدة للعمل، وإعداد خطط لتدريب العاملين.

و. تطوير وإعادة التنظيم الإداري:

بعض المديرين ينظرون إلى التعديل أو التغيير التنظيمي على اعتبار أنه أمر عارض تفرضه الظروف، وأن الأصل هو الثبات بينما التعديل والتغيير هو الاستثناء، إلا أن إعادة التنظيم أمر حتمي كما أنه عملية مستمرة ومتجددة بتجدد وتطور الظروف البيئية المحيطة به. كما أن التنظيم الإداري يعتمد على الموارد والإمكانات المتاحة، ومن ثم فإنه يضطر إلى تعديل وتغيير أوضاعه وأساليبه الإدارية بما يهيئ له القدرة على التكيف مع تغير تلك الموارد والإمكانات.

وهو يعمل كذلك من أجل الحصول على المنتج النهائي الذي هو الهدف الرئيسي للمؤسسة والذي يعتمد على قبول أفراد الجمهور لهذا المنتج سواء أكان خدمة أو سلعة، وبالتالي فهو مضطر لمسايرة رغبات هؤلاء الأفراد ويتجه نحو إحداث تعديلات في أوضاعه بما يتوافق مع تلك الرغبات.

سادسا – مجالات إعادة التنظيم:

يمكن تحديد المجالات التي يشتمل عليها إعادة التنظيم في تعديل كافة عناصر التنظيم بما يلائم الظروف الخارجية والداخلية المرتبطة به، وهي:

---

(١) السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٢٨٥.

- تعديل الأنشطة والأعمال التي يمارسها التنظيم وذلك من خلال استحداث أنشطة جديدة أو إلغاء وظائف بما يحقق الهدف من إعادة التنظيم [١].

- تعديل الإمكانيات المتاحة، من خلال توجيه تلك الإمكانيات إلى الاستخدام الأمثل بالإدارات المحتاجة لذلك.

- تعديل أفراد القوى العاملة القائمين بالعمل، وذلك من ناحية التغيير المادي للأفراد عن طريق الاستغناء عن بعضهم إذا كان حجم العمل لا يتطلب ذلك، وكذلك التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مستوى مهاراتهم وتنمية قدراتهم من خلال برامج التدريب والتنمية وتطبيق قواعد الجزاءات والحوافز.

- تعديل النظم والإجراءات، حيث تتركز عملية التعديل في تبسيط الإجراءات وتطوير النظم مستهدفة توفير الوقت والجهد والتكلفة وصولًا إلى أعلى مستوى من الكفاءة التنظيمية [٢].

- تعديل أساليب اتخاذ القرارات بجعلها أقل تركيزًا للسلطة في المستويات الإدارية العليا، والسماح للمستويات الأخرى بالمشاركة فيها وكذلك التعديل في سياسات العمل بما يحدث تغييرًا جذريًا في أسس العمل التنظيمي[٣].

- ولعل من أهم مجالات إعادة التنظيم ما يتعلق بالهيكل، ومن ثم عملية التعديل في إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تقييم خطوط الاتصال وتحديد المسئوليات وتفويض السلطات [٤].

(١) محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، مرجع سابق، ص ٧٧ .

(٢) محمد نجيب صبري: استراتيجية التطوير الإداري في مصر، مرجع سابق، ص ١٢٠.

(٣) دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون: المستشار (المنهج المتكامل لتطوير الأداء)، (القاهرة: مؤسسة بميك، ٢٠٠٦)، ص ٢٠٥.

(٤) محمد مرعي: التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، مرجع سابق، ص٨١.

وإعادة التنظيم تتخذ عدة طرق للتطبيق، فيوجد التعديل المرحلي حيث يتم تقسيم الهدف النهائي للتعديل إلى أهداف فرعية أو جزئية ويتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع، وعلى ضوء منطق تراكم الآثار الناتجة عن التعديلات المرحلية يمكن تحقيق الهدف النهائي من إعادة التنظيم[١].

ويوجد أيضًا التعديل التدريجي الذي يبدأ بالأمور السهلة والبسيطة والواضحة أولًا، ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيدًا أو صعوبة في القبول، وكذلك يوجد التعديل الشامل الذي يهدف إلى تحقيق النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوب تعديلها دفعة واحدة أخذًا بمبدأ الشمول.

ومن الأجدى أن يتم التعديل تدريجيًا بشرط أن تكون خطة التعديل جاهزة ومدروسة قبل البدء في تطبيقها وأن يعهد بها إلى جهات على مستوى عال من الخبرة في هذا المجال دون أن تتأثر بالعوامل الشخصية بقدر ما تتوخى المقاييس الموضوعية، وأن تقوم هذه الجهات بتقديم مقترحاتها وتوصياتها إلى الجهات الإدارية المختصة [٢].

وعلى هذه الوحدات القيام بدراسة التعديلات التنظيمية المقترحة ومدى ملاءمة تلك التعديلات لظروف وطبيعة العمل مع متابعة آثار إعادة التنظيم أثناء التطبيق وبعده.

وتمر عملية إعادة التنظيم بعدة مراحل ضرورية ومنطقية لإتمام تلك العملية تهدف إلى إجراء تعديلات تنظيمية تحقق أهداف المؤسسة وإخراج منتج جيد ومناسب لاحتياجات الجمهور.

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية،(الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤)، ص٥٠٣.

(٢) سمير محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، (القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠٠٥)، ص٦٤٢.

هـذه المراحـل تبـدأ بالتشـخيص: أي جمـع كـل البيانـات عـن التنظـيم، ومـا يعانيـه مـن مشكلات، وربما تأتي هذه المرحلة بعد تكليف الجهات المختصة بإجراء عملية التعديل من قبل المؤسسة المطلوب إعادة تنظيمها، ثم مرحلة وصف الواقع، ثم تحليله فبناء التنظيم الجديد، ثم تقييم مدى ملاءمته واختياره كتنظيم فعلي للمؤسسة ومحاولة متابعته باستمرار وإجراء أي تعديلات طارئة أو سريعة عليه[1].

سابعًا – معوقات إعادة التنظيم وتطويره:

يواجه التنظيم الإداري في مراحل سعيه نحو تحقيق أهدافه العديد من الصعوبات، وتقع مسئولية القضاء على هذه الصعوبات في المقام الأول على القيادات، فضلًا عن العاملين في المقام الثاني المسئولين عن عدم خلق بعض الصعوبات.

إذن، فالمسئولية مشتركة لإزالة معوقات التنظيم التي تتمثل في سوء اختيار العنصر البشري وهو العنصر الأهم في تقرير كفاءة أي مؤسسة، حتى إنه مع توافر الموارد والافتقار إلى العنصر البشري فإن ذلك قد يؤدي إلى فشل المؤسسات في القيام بدورها.

ويشمل العنصر البشري كافة العاملين في المؤسسة، وبالتالي فإن سوء اختيار هذا العنصر يتضمن اختيار القادة وشاغلي الوظائف الأساسية، كما يتضمن سوء اختيار هؤلاء القادة لمرؤوسيهم[2].

والكثير من الموظفين يقومون بأعمال بعيدة الصلة عن تخصصاتهم، وهناك من ذوي الكفاءات العالية من يقوم بأعمال تحتاج إلى عاملين أقل كفاءة والعكس.

(١) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ٥٠٧ .

(٢) سمير محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص ٦٣٥ .

يؤدي هذا الخلل إلى قصور في أداء الأعمال وزيادة تكاليف الإدارة دون مبرر معقول وعدم إلمام القيادات والعاملين بأهداف العملية الإدارية أو كيفية وضعها موضع التنفيذ، بالإضافة إلى استغلال القيادات للسلطات المخولة إليهم لتحقيق مكاسب خاصة أو مصالح شخصية.

يعد سوء توزيع الاختصاصات وازدواجها من المعوقات التي تسبب قدراً من شيوع السلطة بين العاملين في الجهات الإدارية وشيوع المسئولية، مما يؤدي إلى تضارب الأعمال وقيام أكثر من إدارة بنفس النوع من العمل، الأمر الذي يبدد وقت الإدارة ويفتت إمكاناتها [1].

كما أن كثيراً من الرؤساء الإداريين يربطون بين الرئاسة وتركيز السلطة، ويعتبرون أن توزيع السلطة على درجات السلم الإداري قد ينتقص من هيبتهم، فلا يتم العمل -ولو قلت أهميته- إلا بعد الحصول على موافقته مما قد يؤدي إلى البطء في إصدار القرارات وتعطيل مصالح الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسات.

وقد يؤدي ذلك إلى صدور قرارات غير مدروسة إلى جانب عدم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار بما يتنافى مع مبدأ ديمقراطية الإدارة. بالإضافة إلى ذلك يمثل تعقد الإجراءات الإدارية معوقاً آخر ينتج عن مرور العملية الإدارية بالعديد من المراحل المبالغ فيها. فتكرار القيد في السجلات وتداول الأوراق والوثائق وتعدد مراحل مراجعة الموضوع الواحد يضيع الوقت، ويعطل العمل ويسبب الإسراف في الأيدي العاملة.

ومن المعوقات أمام إعادة التنظيم تعدد أهدافه وتداخلها، فالمغالاة في تحديد كم وكيفية تنفيذ أهداف التنظيم وتفرعها بما لا يتناسب مع القدرات البشرية والمادية المتاحة وتداخل تلك الأهداف في وسائل تحققها أو النتائج المرجوة منها يشكل أزمة في فهم أهداف التنظيم فهماً حقيقياً يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف بدقة.

---

(١) علي السلمي: التدريب "حلقة في نظام إدارة الأداء"، مجلة إدارة العصر، (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، العدد الثالث، أغسطس ٢٠٠٥)، ص ١٢ .

كذلك قد يرجع سوء تنظيم العمل في بعض الأحيان إلى عيب في القواعد التي تحكم سير العمل بأن تكون غامضة أو معقدة يتعذر الإحاطة بها، أو قديمة لا تساير التطور أو لا تتبع قواعد التنظيم السليم مما يصعب على العاملين ملاحقتها ويسيء أداء الإدارة.

لذا ينبغي تبسيط تلك القواعد واللوائح وإصدار دليل عمل يشتمل على كافة القواعد المنظمة للعمل حتى يمكن الرجوع إليه بسهولة.

ويجب أن يكون لدى الإدارة عدد كافٍ من الخبراء المتخصصين في مسائل التنظيم حتى يكونوا على دراية بعيوب التنظيمات وكيفية القضاء عليها بأساليب علمية مدروسة(١).

وأخيرًا: فإن المعوقات والصعوبات الأكثر أهمية هي المشكلات المادية والفنية، فالمشكلات المادية تتمثل في ارتفاع التكلفة المادية للتطوير وحاجته إلى معدات وتقنيات وتخصصات تنظيمية نادرة(٢).

أما المشكلات الفنية فتتضمن مشكلة التداخل أو التعارض بين الأجهزة الرئاسية والأجهزة الفنية والاستشارية فيما تصدره من أوامر وتعليمات بشأن نفس الموضوعات، وتلك صعوبة نابعة من عدم وضوح المهام والاختصاصات الموزعة فيما بين الجهازين الإداري والفني بالمؤسسة.

ومشكلة عدم قدرة التنظيم على تطوير أقسامه بحيث تساير الظروف التي قد تتغير بصورة طارئة مما يتطلب مرونة التنظيم وقدرته على التكيف الواقعي.

ويندرج ضمن المشكلات المادية والفنية المغالاة في تحديد الوظائف والإدارات بالإفراط مما يعقد سير العمل ويعرقل انسيابه السريع لتحقيق أهدافه أو بالتفريط في هذا المجال

---

(١) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩)، ص ١٣١.

(2) Norma Harrison, Danny Somson, Technalogy Management,(U.S.A, Mcgrow – Hill higher education,)

وبالتقتير في إنشاء تلك الوظائف والإدراك وللتقليل من أعدادها مما يثقل كاهل الإدارة بالمسئوليات والمهام التي يفترض توزيعها على عدد أكبر وأكثر تنوعًا في تخصصاته الوظيفية.

.ويمثل كلا الخطأين الإفراط والتفريط عيبًا جسيمًا يهدد التنظيم فنيًّا وماديًّا، ويؤثر عليه وقد يؤدي إلى انهياره(1).

ثامناً. المدارس النظرية في دراسة التنظيم الإداري:

تنشأ أي مؤسسة لتحقيق أهداف معينة، وفي سبيل ذلك تمارس عددًا من الأنشطة (إنتاج وتسويق وتمويل وشئون أفراد وغيرها) اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف.

وكل نشاط بدوره تتم ممارسته من خلال مجموعة وظائف (مدير إدارة، رئيس قسم، فني وغيرها) تكون بمثابة أدوار تنظيمية تتوقعها الإدارة العليا من العاملين بالمؤسسة وفقًا لوظيفة كل منهم (2).

وكلما كانت الوظائف أو الأدوار التنظيمية واضحة ومحددة بدقة أمكن للعاملين معرفة حقيقة توقعات الإدارة منهم، وبالتالي تزيد فرصة تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يسهم التنظيم الجيد في تحقيق التناسق بين مختلف الأنشطة والأعمال بالمؤسسة، وتحديد نطاق الإشراف وتفادي الازدواج والتداخل بين تلك الأنشطة وكذلك توفير شبكة جيدة للاتصالات بما يكفل فعالية اتخاذ القرارات الإدارية وتجنب معوقات أداء العمل وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

وقد ظهرت عدة مدارس نظرية يتمحور تفكير روادها حول ما يجب أن يكون عليه التنظيم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات أيًّا كان نشاطها.

---

(1) علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ٢٧٨ .

(2) بطرس حلاق: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص ١٩

فالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية تقوم على ثلاث نظريات: (نظرية البيروقراطية - نظرية الإدارة العلمية - نظرية التقسيم الإداري).

(1) نظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها " ماكس فيبر " هي البداية لنظريات التنظيم العلمية، وقد استهدف " فيبر" من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف التنظيم الإداري، وكيف يؤثر على الأداء. وكان " فيبر" يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي يعتمد في أداء وظائفه على العمل المكتبي، وقد أسهمت دراساته في تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة وتدرجها داخل هذه التنظيمات [1]

وقد أوضح في دراساته أن للقيادة الإدارية ثلاثة أنواع:

النوع الأول: يمارس السلطة من خلال ما يتمتع به من مواصفات شخصية تمكنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذي يحقق له قدرًا هائلًا من التأثير على العاملين معه بحيث يتقبلون التعليمات أو التوجيهات برضا كامل.

والنوع الثاني: يمارس فيه القائد سلطته من خلال موقعه في التنظيم، وكثيرًا ما يمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة.

وقد ضرب "فيبر" الأمثلة التي توضح هذا الأسلوب حيث كانت المراكز الإدارية تنتقل بالوراثة من الأب إلى الابن [2].

---

(١) محرز حسين غالي: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، (القاهرة: دار العالم المعاصر، ٢٠٠٩)، ص ٢٨.

(٢) نبيه العلقامي: مقدمة في السياسات الإدارية، (القاهرة: مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧)، ص٢٨، ٢٩

أما النوع الثالث: فيقوم على ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والإدارات، وفيه يمارس القائد الإداري سلطاته من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات الملزمة.

هذه القواعد والإجراءات هي التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة في الموقع الذي يتواجد فيه خلال الفترة الزمنية التي أصدر فيها تعليماته ومارس سلطاته، وهذه المجموعة من القواعد والإجراءات التي تمارس من خلال المراكز التي تشغلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الضخمة الحديثة هي التي أطلق عليه "ماكس فيبر" كلمة بيروقراطية[1].

وتجدر الإشارة إلى أن" ماكس فيبر" كان يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاية؛ إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال المكتبية والإدارية القائمة على التخصص وتقسم العمل، وهو ما جعله يصف البيروقراطية بأنها نموذج مثالي يقوم على أساس أن هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسميًّا وثابتة تنظمها القواعد واللوائح الموضوعة مسبقًا، وأن النشاطات اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي توزع على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية، وهذا التوزيع يُجرى بطريقة ثابتة ومحددة.

لذا فهناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات تفرض عدم قبول إلا من كان مؤهلًا لأداء هذه المهام كعضو في التنظيم وفرد عامل به. ورأى " فيبر" أن التنظيم البيروقراطي ينقسم إلى عدة مستويات متخذًا شكلًا هرميًا، وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة بحيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الأدنى. هو الأمر الذي يسمح للعاملين أو المرؤوسين بأن يتظلموا من

---

(١) كول بليزجراهام وستيفن و. هايز، ترجمة: محمد عبد الكريم، إدارة المنشآت العامة، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط ٩، ٢٠٠٦)، ص ٢١٥

قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، وهذا الشكل التنظيمي هو السائد في معظم مؤسساتنا العامة والخاصة [١].

والواقع أن هذه المؤسسات تطبق قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما زادت خبرته وكفاءته.

وقد تعرض النموذج البيروقراطي في التنظيم للعديد من الانتقادات تركز معظمها حول كون التنظيم البيروقراطي وإن كان يتيح الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج مناقضة للكفاءة التي يفترض " فيبر " تحقيقها.

حيث كان يفترض أن الإشراف الدقيق والرقابة الكاملة على أعمال وسلوك أعضاء التنظيم، وتطبيق القواعد والتعليمات يكفل استقرار المنظمة أو المؤسسة وإمكان التنبؤ بمستقبلها [٢].

إلا أن العلم في ذلك الإطار أظهر انتشار الجمود التنظيمي وتغليب الوسائل على الغايات، بمعنى أن التركيز على القواعد والإجراءات والتمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بتلك القواعد والإجراءات لذاتها باعتبارها هدفًا يسعى إلى تحقيقه وليست مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم، وبالتالي تصبح مظاهر العمل البيروقراطي وشكلياته أهم من محتوى العمل.

(٣) نظرية الإدارة العلمية[٣]:

يأتي (فردريك تايلور) في مقدمة المفكرين في حركة الإدارة العلمية حيث ركز اهتماماته على كيفية أداء العمال للعمليات الإنتاجية معتقدًا أن زيادة القدرة الإنتاجية للعمال تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج مع بذل أقل جهد وتكلفة اقتصادية.

---

(١) سعيد يس وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، (القاهرة: مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨)، ط ٢، ص ٧٨ .

(٢) السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ١٨٦ .

(٣) عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص ١٧٢ .

ولذا فإنه يرى ضرورة اتباع أسلوب علمي لتحقيق ذلك يقوم على الاختيار والتحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها.

كما يقوم على اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، واستخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة والسرعة والمعدل المطلوبين.

كذلك يقوم العمل في ظل إشراف دقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية.

وقد وُجِّه النقد لمفهوم وتطبيق البيروقراطية الذي أرساه (ماكس فيبر) بقوله: إن التنظيم البيروقراطي للمنظمات يتوقف على توزيع المهام والاختصاصات بشكل ثابت باعتبارها واجبات رسمية، وترتيب وتدرج السلطة والاختصاصات، وضرورة وجود لوائح ووثائق رسمية مكتوبة لإدارة عمليات الإنتاج داخل المؤسسة [1].

(٣) نظرية التقسيم الإداري:

إن أهم ما يميز هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية - نظرية - تكون أساساً لعمليات التنظيم الإداري.

وقد أشار "هنري فايول" مؤسس تلك النظرية إلى أن نشاط أي مشروع يمكن تقسيمه إلى الوظائف التالية.

الوظيفة الفنية، وتتمثل في الأعمال الإنتاجية المباشرة للمشروع.
الوظيفة التجارية، وتتمثل في الشراء والبيع والتبادل.

(١) محرز حسين غالي: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر، مرجع سابق، ص ٢٨

- الوظيفة المالية، وتتعلق بموارد المشروع وتكاليفه.
- الوظيفة الأمنية: وترتبط بالعوامل أو الوظائف السابقة من حيث الحفاظ على العناصر المادية والبشرية.
- الوظيفة المحاسبية: وتشمل الحسابات والموازنة والإحصاءات [١].
- الوظيفة الإدارية: وتتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة

ولذا ينبغي وَفْقًا لهذه النظرية أن تتوافر في الإداري المهارات الإدارية التي تتزايد أهميتها كلما ارتفع المدير في السلم الإداري، في حين تكون المهارات الفنية مهمة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد ظهرت كرد فعل للنظريات الكلاسيكية والتي تفترض أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين، وبالتالي أهملت العوامل الاجتماعية والنفسية والإنسانية الخاصة بهم.

حيث كان الفكر التنظيمي الذي يهتم بترشيد وتحسين أساليب وطرق العمل والهياكل التنظيمية هو المسيطر في مقابل غياب الاهتمام بالعنصر البشري.

وقد بدأت حركة العلاقات الإنسانية في مجال الأعمال الخاصة أولًا، وهي تركز على العنصر البشري في أية مؤسسة أو مشروع باعتباره العنصر الأساسي الذي تعلو قيمته بكثير عن العناصر المادية، وبالتالي يتعين أن تحتل علاقات العمل مكانًا بارزًا في دراسة الإدارة عن كافة العلاقات المادية الأخرى [٢].

(١) عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مجلة البحوث الإعلامية، (القاهرة: جامعة الأزهر، الجزء الثاني، العدد الثالث، يناير ١٩٩٥)، ص ١٨٨ .

(٢) حسن عبد الحميد: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٧)، ص ٧٥

وعلى هذا فالعلاقات الإنسانية هي ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالجوانب الإنسانية والاجتماعية داخل المؤسسات، وهي بذلك تستهدف الوصول إلى أفضل مستوى من الإنتاج من حيث الكم والكيف في ظل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية[1].

وقد أرجع البعض ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية إلى فشل الإداريين في توفير ما يحتاجه العمل من مناخ مناسب، وهو الأمر الذي أوجد النقابات مما دفع المنظرين إلى محاولة تصحيح هذا الوضع، من خلال تطبيق نظريات حديثة تهتم بالبشر إلى جانب الأنظمة واللوائح والقوانين.

كما أن زيادة ثقافة العمال وإدراكهم لمشكلات العمل الحقيقية ومطالبتهم في بعض الأحيان بتغيير قياداتهم الإدارية بما يحقق لهم ويكفل المشاركة في عمليات صنع واتخاذ القرار كان لها أكبر الأثر في توجيه الأنظار نحو العامل كعنصر فاعل في العملية الإنتاجية والإدارية على حد سواء [2].

بالإضافة إلى كبر حجم المشروعات والمؤسسات بشكل أصبح من العسير معه على الإداري الاعتماد على التنظيم الرسمي فحسب، الأمر الذي أدى إلى ظهور الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وارتباطها بما ينشأ عنها من علاقات إنسانية بين مجموعات العمل.

كذلك فإن النظرة الاقتصادية للمؤسسات تؤكد زيادة تكاليف عنصر العمالة بما جعل الإدارة تبذل أقصى جهدها للاستفادة القصوى من هذا العنصر، مما حتّم ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال.

---

(1) هدى سيد لطيف: تقييم وظائف العلاقات العامة في شركات الطيران في البيئة المصرية، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨)، ص١٥٥ .

(2) خيري علي الجزيري: مقدمة في مبادئ الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧)، ص١-١٢

وبهذا التعاون والحماس في العمل يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم وهو السلعة أو الخدمة المقدمة؛ أي المنتج النهائي للمؤسسة [1].

وقد انعكست نتائج تلك الدراسات الإنسانية في آثار ونتائج عملية تتمثل في ظهور إدارة خاصة تتولى الاهتمام بحسن استغلال الموارد البشرية المتاحة والعمل على حل مشكلات العاملين وتسمى هذه الإدارة " إدارة الأفراد ".

تهتم تلك الإدارة أو مثيلاتها برعاية حقوق العمال من كافة الأوجه، وكذلك الاهتمام بالتدريب خاصة بتدريب القادة الإداريين على مراعاة تلك العلاقات الإنسانية مما يزيد فرصة استعداد العاملين للتعاون مع الإدارة للنهوض بالعملية الإنتاجية[2].

ورغم ما لهذه المدرسة النظرية من إيجابيات إلا أنها واجهت بعض الانتقادات، حيث يرى منتقدوها أنها ركزت اهتمامها على العنصر البشري وأغفلت جوانب أخرى من جوانب التنظيم قد تلعب دورًا مهمًّا في تحقيق أهداف أي مؤسسة مثل العنصر المادي من رأس مال ومعدات وغيرها.

كما أن النظرية تفترض وجود تناقض بين مصالح مجموعة العمل ومجموعة الإداريين، وهو افتراض يحتمل الصواب والخطأ؛ لأن تحقيق الأهداف يقتضي التعاون بين المجموعتين.

وبالنظر إلى الانتقادات الموجهة إلى المدرستين النظريتين " الكلاسيكية " و" العلاقات الإنسانية " نجد أن مدرسة ثالثة ظهرت تحمل بعضًا من مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاءة كهدف من التنظيم وشرطًا فيه وبعضًا من مبادئ مدرسة العلاقات

---

(١) عادل حسن: الأفراد في الصناعة، مرجع سابق، ص ٣٦٤ .

(٢) سوسن عبد الفتاح: أثر التفاعل بين انماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥)، ص ٢٠٧ .

الإنسانية مثل التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لبناء مناخ مناسب ومنتج.

إلا أن المدرسة الجديدة " المدرسة السلوكية " تتميز بأنها لا تكتفي بالجانب الوصفي، بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم[(١)].

وتعتبر مساهمات (إبراهام ماسلو) من المساهمات الرائدة في مجال العلوم السلوكية، فقد أدرك أنه يتعين على المديرين أن يتفهموا مرؤوسيهم، ويدركوا أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك، وأن كل مرؤوس لو حُفِّزت حاجات معينة لديه كحاجته للأمن أو الاعتراف والتقدير أو تحقيق الذات لأمكن أن تتحرك دوافعه للعمل الجاد والإنجاز.

وعلى هذا الأساس يضع المدير الحوافز المناسبة لكل مرؤوس والتي تختلف من أحدهم للآخر[(٢)].

ورغم ارتباط تلك النظرية بالعملية الإنتاجية داخل المؤسسات كعائد أساسي من تحفيز سلوكيات العاملين، إلا أن تلك النظرية واجهت عدة انتقادات تمثلت في أن القائد الإداري ليس عالم نفس يمكنه اكتشاف الحاجات الكامنة داخل كل فرد، وأنه قد يخطئ في فهم وتحديد نوعية الحاجات التي تؤثر على سلوك مرؤوسيه بما يرتد عكسياً على أداء هؤلاء العاملين.

---

(١) فريد عبد الفتاح، قياس أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية على إدراك مستوى الإشباع ودرجة الأهمية النسبية للحاجات الإنسانية، مجلة المال والتجارة، (المملكة العربية السعودية دن العدد ٢٢٣، ١٩٨٨)، ص ١٢٣ .

(2) Mitchell V. and Prauin , Measure of Maslow's need hierarchy, (organizational behavior and human Performance).

الخلاصة، أن المدرسة السلوكية توجه أنظار الباحثين ورجال الإدارة إلى ضرورة مراعاة الحاجات الإنسانية في العمل وتهيئة الظروف الملائمة التي تساعد على تلبيتها، فمعرفة الإدارة بهذه الحاجات هي الخطوة الأولى في سبيل تحديد الحوافز اللازمة وهو الأمر الذي يساعد على الوصول إلى سلوك تنظيمي يرفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

ثم جاء " تشستر برنارد " و" هربرت سيمون " فوضعا أساسًا جديدًا في النظر إلى التنظيم باعتباره نظامًا اجتماعيًا يقوم على اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الإدارة إلى قرار.

وتعتبر مدرسة " اتخاذ القرارات "[1] التنظيم نشاطًا تعاونيًا، وبالتالي لا بُدَّ من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف.

كما تهتم هذه المدرسة بدراسة طرق الاتصال والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وسائر الجوانب التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ القرارات داخل المؤسسات.

وتقوم نظرية " النظام التعاوني " عند " برنارد " على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي: هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم وإمكانية الاتصال بين الأعضاء والرغبة في المساهمة في العمل من جانب الأعضاء.

ولذا اهتم " برنارد " بكل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي، حيث يرى أن التنظيم غير الرسمي هو مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، وتبدو أهميته في أنه يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات تشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة.

---

(١) أمير أحمد التوني ونبيلة توفيق حسن: مبادئ الإدارة، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ١٩٩٦)، ص ٢٦ .

كذلك يسهم التنظيم غير الرسمي في تنمية وتدعيم الاتصالات بين أجزاء التنظيم لتحقيق التماسك والترابط فيما بينها وتحقيق الشعور بالتكامل الشخصي وحرية الذات، وهي أمور تُمكِّن التنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

أما " هربرت سيمون " فقد فرّق بين أنواع القرارات [1]، فهناك القرار الهادف الذي يرتبط بالهدف النهائي للمؤسسة ويأخذه دائمًا في الاعتبار.

وهناك القرار غير الهادف الذي لا يؤدي في النهاية إلى تحقيق ذلك الهدف، أيضًا هناك القرار الرشيد وهو القرار المخطط القائم على اختيار بين بدائل تؤدي إلى تحقيق أهداف معينة.

أما القرار غير الرشيد، فهو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول إلى أهداف موضوعة مسبقًا، بالإضافة إلى القرار المبرمج الذي يتبع جداول زمنية وخططًا دقيقة، والقرار غير المبرمج الذي يتطلب قدرًا كبيرًا من الابتكار.

---

(١) أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال "الأساسيات والاتجاهات الحديثة ". (المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤)، ص ٩١.

الفصل الثالث

واقع القنوات الفضائية المصرية الخاصة

الفصل الثالث

واقع القنوات الفضائية المصرية الخاصة

تمهيد:

لقد أدى التطور الهائل في تقنية أقمار الاتصال والتلفزيون الكابلي إلى إتاحة مدى عريض لبث القنوات التلفزيونية سواء الفضائية منها أو الكابلية. وفي تصور الباحثة أن رواج ظاهرة " العولمة " أدى إلى تبني معظم دول العالم مفهوم الخصخصة في مختلف المجالات، ومنها الإعلام، وقد أفرز ذلك بدوره ظاهرة جديدة على العديد من الدول النامية، ألا وهي القنوات التلفزيونية الخاصة " التي يمتلكها الأفراد أو الجمعيات غير الحكومية أو المؤسسات المختلفة، حيث كان سائدًا لدى هذه الدول أن تكون ملكية القنوات التلفزيونية للدولة. ومصطلح " القنوات الخاصة " يعني لدى البعض مزيدًا من الحرية في التعبير، كما أنها تعبر عن مصالح بعينها لفئات وجماعات معينة، كما يشير ذلك المصطلح إلى تراجع سيطرة الدولة وهيمنتها على القنوات التلفزيونية، ويثير بعض الباحثين إشكالية انسلاخ القنوات الخاصة عن بوتقة المناخ المجتمعي السائدة من خلال إثارتها للموضوعات الشائكة أو تلك التي تمس أخلاقيات المجتمع وأعرافه وتقاليده .

وخلال العقد الأخير من القرن العشرين أصبح موضوع البث التليفزيوني المباشر أحد التحديات التي تواجه الأمة العربية في ظل انتشار وتأثير ظاهرة البث الوافد، وأصبح من الضروري توفير قنوات اتصالية تواكب التطوير الهائل الذي شهده العالم في هذا المجال، وأدى ذلك إلى تزايد الاتجاه في العديد من الدول العربية نحو إقرار مبدأ التعددية الإعلامية، والتخلي تدريجيًا عن احتكار الحكومات للبث الإذاعي والتليفزيوني، ومن ثم السماح للقطاع الخاص بإنشاء وتشغيل خدمات تليفزيونية متحررة من القيود الحكومية .[1]

---

(1) Joe Khalil , Blending in: Arab television and the search for programming ideas , On http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall04/Khalil.html

وفي السنوات الأخيرة شهد العالم العربي تزايداً في عدد القنوات التلفزيونية الخاصة، وقد استجابت الأنظمة السياسية لهذه الظاهرة بغية استيعاب الإعلام العربي الفضائي الخاص، وفي هذا الصدد استحدث مجلس وزراء الإعلام العربي آلية مهمة في هذا الشأن هي: اللجنة العليا للتنسيق بين القنوات الفضائية الحكومية والقنوات الفضائية الخاصة "[1]

وتثير القنوات التلفزيونية الخاصة أمرين مهمين:

أولهما: يتعلق بتأكيد دور القطاع الخاص في المجتمع والاستثمار في مجال الإعلام والتحدي الأول لتلك القنوات هو التحدي القانوني أو التشريعي، فالدول الآن يتنازعها اتجاهان؛ الأول: نحو حرية الرأي وحق التعبير، والثاني: وضع ضوابط لهذه الحرية من خلال التنظيم القانوني.

كما يواجه القطاع الخاص ما يمكن أن نطلق عليه التحدي الاقتصادي في ضوء تزايد القنوات الفضائية، فقد برز جلياً فراغ في الإنتاج يتعذر عليه تغطية المساحة الزمنية للبث حتى إن مضمون القنوات الفضائية المصرية وخاصة الحكومية لا يختلف كثيراً عن مضمون البرامج المقدمة بالقنوات الأرضية المصرية مما يتطلب ويفرض مزيداً من الإنتاج العربي المحلي الجيد لكي يستطيع منافسة القنوات الأجنبية.

ثانيهما: ويتعلق بحجم الحرية الممنوحة ومدى إتاحة خطاب إعلامي حر صادر عن تلك القنوات وهو التحدي الثقافي، حيث يعتقد البعض أن القنوات الفضائية هي غزو ثقافي يجب مواجهته، وأنه يستهدف وعي وثقافة المشاهد العربي، ويؤدي إلى اغترابه ثقافياً، وقد رد آخرون بأن مواجهة القنوات الفضائية الوافدة يجب أن تتم من خلال التحصين بالتربية السليمة والتنشئة القويمة والمضمون الإعلامي العربي المستنير[1].

---

(١) النظام الإعلامي: (تطوير ضروري لسياساته وأدائه)، التقرير الاستراتيجي العربي ١٩٩٩، مرجع سابق، ص ٢٣٤ – ٢٤١

(٢) جيلان محمود عبد الرازق : أساليب تغطية القضايا في برامج الرأي المذاعة على الهواء في القنوات الفضائية العربية، رسالة ماجستير غير منشورة (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤)، ص ٢٠-٢١

وفيما يتعلق بالشق الأول، فقد أنشأت مصر المنطقة الإعلامية الحرة عام ٢٠٠١م، والتي أفرزت بدورها كيانًا إعلاميًّا جديدًا هو " القنوات الفضائية الخاصة " إلا أن النموذج الذي أفرزته التجربة المصرية يقوم أساسًا على منظور إعلامي لا يجد ثمة علاقة بين الملكية والحرية، فقد تكون الملكية للدولة أو الأفراد، ولكن الحرية يحميها الدستور والقانون والمجتمع وتحميها مؤسسات مدنية.

وفيما يتعلق بالشق الثاني، هناك اهتمام دولي بالغ بتدعيم حرية القطاع الخاص والجمعيات غير الحكومية في التعبير عن آرائها، وفي هذا الصدد أدرجت (حرية الخطاب والإعلام) ضمن أبعاد ومعايير حقوق الإنسان، كما اهتمت المؤسسات والمنظمات الدولية بإصدار تقارير سنوية عن حرية الخطاب الإعلامي، وشهدت الفضائيات العربية في العقدين السابقين طفرة هائلة شكلت نقلة نوعية للمشاهد العربي، وشكلت عاملًا مؤثرًا في توجهاته السياسية والثقافية والاجتماعية؛ وأصبحت مخرجات هذه القنوات مفردات أساسيه في أجهزة صناع القرار.[1]

وقد توجهت مصر صوب تأكيد حرية الرأي من خلال السماح ببث القنوات الفضائية الخاصة التي قد تحمل بدورها رؤى وأطروحات متمايزة عن تلك التي تطرحها القنوات الحكومية.

وفي ضوء هذا المنظور المحدد خرجت القنوات الخاصة من شركات مساهمة مصرية، وبلغ عددها خمس قنوات لشركات مساهمة مصرية، وهذه القنوات هي: المحور، دريم ١،

---

(١) حنان أحمد سليم: اتجاهات الصفوة المصرية نحو واقع ومستقبل القنوات الإخبارية العربية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام " مستقبل وسائل الإعلام العربية "، (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، الجزء الأول، مايو ٢٠٠٥) ص١٢٧

دريم ٢، مصر سات " السياحية " وقناة التسوق " تميمة "، ثم ظهرت قنوات أخرى مثل قناة " ميلودي " و" مزيكا " وغيرها .

وترتبط نشأة القنوات الخاصة في مصر عندما بدأت الحكومة المصرية في تبني سياسات أكثر ليبرالية في تملك القنوات التليفزيونية، وكانت سياسة مصر هي فتح الأبواب أمام الإنتاج الإعلامي الدولي الخاص مما خلق ضرورة ملحه لإنتاج مصري قادر على المنافسة في ظل إنتاج عربي لا يعترف بالخطوط الحمراء مما تطلب إعادة هيكلة السوق التلفزيوني المصري في اتجاه منح القطاع الخاص فرصة تملك قنوات تلفزيونية فضائية [١]، سعت منذ نشأتها إلى بلورة شخصية إعلامية تعكس نمط ملكيتها الذي يختلف عن النمط التقليدي للملكية الحكومية للقنوات التلفزيونية في مصر والذي ساد منذ دخول التلفزيون بها عام ١٩٦٠.

أولا- القنوات الفضائية المصرية الخاصة:

١ ـ قناة المحور الفضائية:

تمثل قناة المحور باكورة القنوات الفضائية المصرية الخاصة خارج نطاق سيطرة اتحاد الإذاعة والتليفزيون، وقد انطلقت هي وعدد من القنوات الخاصة الأخرى في ٣١ مايو ٢٠٠١ بمناسبة الاحتفال بعيد الإعلاميين الثامن عشر على أثير القمر الصناعي المصري " النايلسات ١٠١ " وبتمويل خاص يساهم فيه القطاع الحكومي.

(١) ماهيناز رمزي أحمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التلفزيونية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام "مستقبل وسائل الإعلام العربية "، مرجع سابق، ص ٣٢٦

وقد حدد البعض تلك النسبة من المساهمة في ٢١٪ من أسهم الاكتتاب، من خلال مشاركة اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري الذي يقدم مقابل نسبة تملكه خدمات ومواد إعلامية واستوديوهات، إضافة إلى كل من: الشركة المصرية للأقمار الصناعية ومدينة الإنتاج الإعلامي، وهما مؤسستان يدخل في استثمارها القطاعان العام والخاص.

وتأتي نسبة المساهمة الحكومية في مقابل ٧٩ ٪ للقطاع الخاص من خلال مساهمات بعض رجال الأعمال التابعين لشركات مصرية استثمارية مختلفة، مثل: جمعية مستثمري السادس من أكتوبر، وجمعية مستثمري شمال سيناء.

كما تدخل أسهم القناة في الاكتتاب، ويسهم فيها بعض رجال الفكر والصحافة والثقافة والفن المصريين[1].

بينما يختلف آخرون في تحديد تلك النسبة، وهي الأقرب إلى الحقيقة كالتالي:

يسيطر القطاع الخاص على نسبة ٨٧,٣٢٪ من رأس مال القناة ممثلاً في مجموعة "سما" التي يرأسها د. حسن راتب، رئيس مجلس إدارة القناة، وبذلك يمتلك القطاع الحكومي ممثلاً في اتحاد الإذاعة والتليفزيون، والشركة المصرية للأقمار الصناعية، ومدينة الإنتاج الإعلامي نسبة محدودة من رأس مال القناة هي ٥ ٪، ٤,٦٦ ٪، ٣,٠٢ ٪ على الترتيب [2].

وتنطلق قناة المحور التي تبلغ ميزانيتها المقررة عند التأسيس ٢٥٠ مليون جنيه مصري من استراتيجية توضح الملامح العامة لشخصية القناة، وشعارها في ذلك: تتميز لا تتحيز، مصرية الهوية، عربية القومية، عالمية الأفق، وأبرز أسس هذه الاستراتيجية تتحقق من خلال أهدافها وهي:

---

(١) سامي الشريف، الفضائيات العربية .. رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٦٣ .

(٢) هبة أمين شاهين، التليفزيون الفضائي العربي، مرجع سابق، ص ١٢٢ .

أ - المحور قناة مصرية عربية تستطيع أن تواجه بصدق وموضوعية وحرية القضايا المختلفة في ظل التحرر من السيطرة الحكومية (١).

ب - تتطلع القناة لإحداث طفرة إعلامية جديدة، تكرس مناخًا جديدًا عبر الشاشة الصغيرة تلتف حوله عقول النخبة العربية، ووجدان المشاهد العربي.

ج - التعبير بموضوعية عن اهتمامات الجمهور العربي، والتأكيد على دور مصر الريادي في المنطقة .

د - التركيز على الجوانب الإيجابية في الحياة العربية، بما يؤكد الثقة في القدرات العربية والتكامل مع القنوات الفضائية العربية.

هـ - تدرك القناة ما يواجه المنطقة العربية من تحديات ثقافية واقتصادية واجتماعية؛ لذا تعمل على مواجهتها عن طريق التمسك بالتراث والقيم الاجتماعية الأصيلة مع الانفتاح على الثقافات الأخرى والاستفادة من التطور التقني المعاصر دون الإغراق فيه على حساب المضمون.

و - في سبيل ذلك تتبنى القناة رسالة إعلامية تبتعد عن التعصب والانحيازات الإقليمية والمذهبية مع الحفاظ على الهوية العربية المصرية والانتماء الوطني بعيدًا عن الشعارات والخطب التقليدية .

ز - استثمار الطاقات الفكرية والثقافية والفنية في تقديم خدمة إعلامية متميزة ومتوازنة (٢).

---

(١) وليد فتح الله، اتجاهات جمهور المتعلمين نحو القنوات التليفزيونية المصرية الحكومية والخاصة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع ٢١، أكتوبر - ديسمبر ٢٠٠٣)، ص ٧٧.

(٢) هبة أمين شاهين، التليفزيون الفضائي العربي، مرجع سابق، ص ١٢١ - ١٢٢.

ح - الإسهام في اكتشاف المواهب الشابة في جميع فروع الفن والثقافة وفي جميع أرجاء مصر والعالم العربي .

ط - طرح أفكار غير تقليدية لإعادة اكتشاف مصر والوطن العربي، وإبراز مقوماتها الحضارية ودورها التاريخي، وتقديم مصر بشكل جديد للمصريين والمجتمع الدولي [1].

ي - تحاول القناة عرض رؤية منحازة لرجال الصناعة والأعمال من خلال إبراز التجارب الناجحة والمشرقة لدعم الحوار بين فئات المجتمع المختلفة [2].

ك - المحور قناة ذات طبيعة عامة، وهي مشروع تجاري في نفس الوقت تهدف من خلال ما تقدمه من خدمات إخبارية وسياسية وثقافية واقتصادية وترفيهية ورياضية واجتماعية غير مشفرة إلى اجتذاب أكبر قدر من المشاهدين في العالم العربي.

ل - تسعى القناة نحو تفعيل دور المؤسسات الأهلية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية في تدعيم ركائز وأسس المجتمع المدني ضمن إطار من الحرية والمسئولية والديمقراطية الواعية التي تحترم الرأي والرأي الآخر، وتعمل في إطار من الشرعية وسيادة القانون[3].

يتضح من ذلك أن قناة المحور تعمل على التوازن بين المحاور الثلاثة (الإعلام، التثقيف، الترفيه) من خلال خدمة برامجية متنوعة، من أشهر برامجها: " ٩٠ دقيقة "،

(١) سامي الشريف، الفضائيات العربية ·· رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٦٥ ·

(٢) عادل عبد الغفار، أبعاد المسئولية الاجتماعية للقنوات المصرية الفضائية الخاصة، مرجع سابق، ص ٨٢٠ ·

(٣) سامي الشريف، الفضائيات العربية-رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٦٤-١٦٥.

وهو برنامج حواري يومي يناقش كافة القضايا المصرية والعربية، وبرنامج " تحيا مصر"، كذلك تعرض القناة البرامج السياسية مثل: "حدوتة مصرية"، والبرامج الاجتماعية مثل: " صبايا " و" واحد من الناس"، والبرامج الدينية مثل: " اللهم تقبل" و"المسلمون يتساءلون " والبرامج الرياضية مثل: " الدوري في أسبوع " وكذلك برامج المنوعات مثل : " عرض خاص " و" ساعة مع شريف"

وبالنسبة للمضمون تقدم قناة المحور مزيجًا من الترفيه والتركيز على الأحداث الجارية، ويعترف حسن راتب المساهم الأكبر في قناة المحور أن القناة حتى الآن لم تخلق جمهورًا وفيًّا لها بعد.

ورغم التشابه في نمط الملكية والمحتوى بين قناتي المحور ودريم الخاصتين، لا يعتبر راتب (دريم) منافسًا، ويؤكد أن منافسه هو القنوات العربية الأخرى، أما (دريم) تختلف عنا فنحن أكثر جدية وتوازنًا. رغم ذلك يرى فرج الكامل أنه ما زال الوقت مبكرًا على أن تستطيع المحور منافسة القنوات العربية ذات الخبرة الطويلة وتقدم القناة برامجها باللغة العربية، ولا يقل المحتوى العربي عن ٧٠ ٪ من إجمالي ساعات البث، كما تعتمد القناة في تمويلها على الإعلانات والشركات الراعية للبرامج، بالإضافة إلى عائد الرسائل القصيرة SMS [1].

٢ - قنوات دريم:

رغم أن قناتي دريم ١، ٢ الفضائيتين أول القنوات المصرية التي حصلت على ترخيص البث من هيئة الاستثمار العليا، إلا أنهما انطلقتا مع بقية القنوات الفضائية المصرية الخاصة في ٣١ مايو ٢٠٠١، لتشكلا نقطة انعطاف جديدة في تاريخ الإعلام الفضائي المصري [٢].

---

(1) الموقع الإلكتروني الخاص لقناة المحور .www.elmehwar.tv

(٢) سامي الشريف، الفضائيات العربية .. رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٦٦ .

وتسعى القناتان إلى تحقيق جملة أهداف إدارية وهي:

خلق نوعية من التوعية البناءة لدى المشاهدين ونوع من المشاركة الحرة، كما تسعى إلى الترويح والترفيه عن مشاهديها من خلال أحداث الأغاني والكليبات المصورة، واللقاءات مع أبرز وأشهر النجوم بشكل هادف، مع الابتعاد عن الرقابة الحكومية[1]. ومن أهم برامج دريم١: برنامج المنوعات "فن أون لاين"، والبرنامج الطبي "دريم كلينك" والبرنامج الرياضي "الرياضة اليوم" والبرنامج الصباحي "صباحك يا مصر"، وتتميز قناة دريم١ بمضامين موجهة للشباب، بالإضافة إلى المنوعات.

أما قناة دريم٢ فتهتم بالمضامين الاجتماعية والسياسية الجادة، حيث تقدم برامج مثل "الحقيقة " مع وائل الإبراشي، و"الطبعة الأولى" وهو برنامج سياسي يعتمد على استعراض أهم ما جاء بالصحف، والبرنامج الحواري "العاشرة مساءً " الذي تقدمه منى الشاذلي .

قناة دريم سبورت: انطلقت تلك القناة في أواخر عام ٢٠٠٧، وذلك في خطوة غير متوقعة نظرًا للمشكلات المالية التي تتعرض لها مجموعة شركات " دريم " الممولة لتلك القناة. ولعل إطلاق ثاني قناة فضائية مصرية رياضية في فترة وجيزة يكشف عن توجه إعلامي نحو الموضوعات والمضامين الرياضية التي تجذب أعدادًا كبيرة من المشاهدين، وتوفير خدمة غير مشفرة لهم، وقد ألغيت تلك القناة عام ٢٠٠٨ .

وعلى هذا، فجميع قنوات دريم قد يتم تمويلها عن طريق تداخل القطاع الحكومي والخاص، وإن كانت حصة تملك قطاع الإذاعة والتليفزيون التي يتم تقديمها في صورة خدمات وبرامج خاصة وإتاحة فرص استخدام استوديوهات القطاع لا تمثل أي نسبة مقارنة

(1) Naila Hamdy, A Dream Tv Come true , Transnational Broadcasting Studies, on : http, : // www. TBS journal.com .

برأس المال المصري الذي تملكه شركة " دريم لاند " برئاسة رجل الأعمال د / أحمد بهجت رئيس مجلس إدارة قنوات دريم(١).

وتعمل قنوات دريم التي تملك استوديوهات خاصة بها في مدينة الإنتاج الإعلامي على تطوير خدماتها باستمرار سواء من حيث توسيع دائرة البث، وزيادة عدد القنوات، أو من ناحية أسلوب إدارة القناة وبرامجها .

وقد سعت باقة قنوات دريم والقائمون عليها بجدية لعرض القضايا المصرية من خلال مضامين برامجية جريئة جعلت تلك القنوات تحصل على نسبة تفضيل لدى المشاهدين أعلى من مثيلاتها خلال فترات سابقة، خاصة وقد استعانت القناة بكبار الإعلاميين مثل: حمدي قنديل، ومحمد حسنين هيكل، الأمر الذي زاد من جرأة مضامين القناة إلى الحد الذي أرجع إليه البعض تعرض رجل الأعمال / أحمد بهجت إلى مشكلات مالية هددت استمرار تلك القنوات (٢) .

٣ ـ قناة مصر السياحية MTC :

انطلقت هذه القناة ضمن باقة القنوات الخاصة التي بدأت إرسالها في عام ٢٠٠١ على أثير القمر الصناعي المصري " النايلسات ١٠١ " .

وتعود ملكية القناة إلى شركة " مصر سات السياحية " التي أسستها المخرجة فريدة عرفان المشرف العام على القناة، والمهندس علي إسماعيل رئيس مجلس إدارة القناة (٣).

---

(1) Shaden shehab, Dreams Wake – up call ? on Al Ahram Weekly . org. eg

(2) Ahmed Osman, Rude Awkening : Dreamdrop top talkers , Transnational BroadCasting Studies, No. on : http : // www. TBSjournal. Com.

(٣) سامي الشريف، الفضائيات العربية· رؤية نقدية، مرجع سابق، ص١٦٨،١٦٩

تعد قناة مصر السياحية أول قناة فضائية عربية تهتم بالدعاية السياحية وتقوم عليها، وتسعى في سبيل ذلك إلى التنشيط والترويج السياحي في مصر، والتعريف بآثارها، وتغطية الأنشطة السياحية والثقافية بها بوجه عام، بالإضافة إلى تقديم عروض للراغبين في زيارة مصر وكيفية السفر إليها والإقامة وأسعار الرحلات، ويظهر اهتمام القناة بالسياحة في مصر من اختيار شعارها المتمثل في زهرة البردي الفرعونية والذي يعكس هدف إبراز هوية القناة المصرية[١] .

ونظرًا لقلة الموارد المالية التي واجهتها القناة في ظل مشاكل سوق الإعلان في المنطقة، والذي كانت تقوم عليه القناة بشكل أساسي، فإن القناة توقفت عن البث على مدار أكثر من عام حتى عادت للبث مرة أخرى بدءًا من أبريل ٢٠٠٣[٢] .

ولذا ونظرًا لطبيعة القناة الخاصة وطبيعة ما تقدمه من مضامين فإن الحكومة المصرية مطالبة بتوفير الدعم اللازم لاستمرار إرسال القناة الذي يُفترض أن يعود على السياحة المصرية وعائداتها بالربح إذا ما أُحسن استخدام تلك القناة وتحقق المأمول منها .

٤ ـ قناة تميمة للتسوق:

تمثل قناة تميمة إحدى قنوات التسوق عبر التليفزيون " Tv Shopping " المنتشرة في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية .

تغطي القناة المنطقة العربية وتتخذ من مصر موقعًا لها، وتتبع ماليًا وإداريًا شركة تميمة التجارية للتسوق بعد أن كانت تبث إعلاناتها عبر القنوات الأرضية ثم أصبح لها قناة مستقلة.

(١) هبة أمين شاهين : التليفزيون الفضائي العربي، مرجع سابق، ص ١٢٧

(٢) سامي الشريف : الفضائيات العربية ٠٠ رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٦٩

تعرض القناة منتجات شركة تميمة وأسعارها وكيفية سدادها وتوصيلها للمنازل، ويمتد إرسالها من ١٢ ظهرًا حتى الواحدة صباحًا، وتقدم عدة خدمات منها [1]:

- الترويج لمنتجات شركة تميمة غير المتوافرة بالأسواق عبر البيع المباشر عن طريق الإعلان عن مواصفات السلع وطبيعتها وسعرها، إضافة لسعر الشحن المحدد بكل دولة .

- التروي لإعلانات الشركات التجارة الأخرى، نظير مقابل مادي يتم تحديده وفقًا لمدة الإعلان وتوقيت بثه .

- رعاية البرامج التسويقية من قبل شركات تجارية تقدم من خلالها تغطية المؤتمرات التسويقية والمعارض السنوية[2].

ورغم ذلك فإن الشركة اضطرت لوقف بثها في الفترات الأخيرة والاكتفاء بإعلان الشارة إلا أن إدارة القناة تسعى لضمان استمرارية البث بغض النظر عما تواجهه من مشكلات إدارية ومالية.

٥ ـ قنوات مزيكا الفضائية:

قامت قنوات مزيكا بهدف منافسة شركات الإنتاج الموسيقية الأخرى التي تمتلك قنوات فضائية ضخمة أدت إلى احتكارها معظم الفنانين المصريين والعرب الكبار بعقود مغرية، مما دفع رجل الأعمال المصري رئيس مجلس إدارة شركة عالم الفن محسن جابر إلى مشاركة مجموعة من الفنانين المصريين لإطلاق بث قناة " مزيكا " التجريبي في أول شهر أبريل عام ٢٠٠٢، وهي قناة غنائية وموسيقية متخصصة وغير مشفرة [3].

---

(1) WWW.Tamima.Com الموقع الإلكتروني الخاص بقناة تميمة

(٢) سامي الشريف : الفضائيات العربية رؤية نقدية، مرجع سابق، ص ١٧١ .

(٣) هبة شاهين، التليفزيون الفضائي العربي، مرجع سابق، ص ١٢٦ .

بدأت القناة بهدف إعلاني للترويج لإنتاج شركة عالم الفن، وذلك من خلال العمل على تقديم مضامين جاذبة للشباب من أغاني عربية وأجنبية حديثة، وتنظيم الحفلات الموسيقية التي تبث على الهواء مباشرة ٠ وفي بداية عام ٢٠٠٦ أطلقت شركة عالم الفن ثاني قنواتها وهي " زووم " الفضائية الموسيقية، وتقدم القناة أغاني مصورة للمطربين الذين تشرف الشركة على إنتاج أغانيهم التي تبث على قناتي "مزيكا" و"مزيكا زووم" .

بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقابلات الحصرية والحوارات مع النجوم، والبرامج الترفيهية مثل " *game team* " [1].

هذا، وتعتمد القناتان في مصادر تمويلهما على شركة عالم الفن، بالإضافة إلى استقبال رسائل *SMS* والصور الفوتوغرافية عن طريق أجهزة التليفون المحمول وعرضها في شريط أسفل الشاشة، وهي الوسائل التي تبين مدى ربحيتها ودورها في جذب الشباب وتفاعلهم مع ما تقدمه القناة.

وتلقى هذه النوعية من القنوات نقدًا نتيجة عرضها مضامين أجنبية، أو حتى عربية يرى البعض أنها لا تتفق مع التقاليد العربية الأصيلة [2]وان كانت في بعض الأحيان تسعى من خلال ما تنتجه الشركة الممولة للقناة إلى التأكيد على الهوية العربية ودعم الفن المصري في مواجهة رؤوس الأموال الأخرى.

٦ ـ قنوات ميلودي:

بدأ نشاطها عام ٢٠٠٣ ببث أولى قنواتها " ميلودي هيتس " قناة موسيقية تفاعلية غير مشفرة تقدم تشكيلة من أحدث الأغاني المصورة العربية والأجنبية، ولا يوجد ضوابط

---

(1) WWW.mazzika.Tv الموقع الإلكتروني الخاصة بقناة مزيكا

(2) Walter , Armburst, What Would Soyyid Qutb say ? Some reflections on video Clips, Transnational Broadcasting studies, No. on: http : // www. TBSjournal. Com .

للتعاقب بين الأغاني العربية والأجنبية على مدار الساعة. كما تعرض القناة بعض المواد الترفيهية التي تتناسب مع طبيعة القناة الشبابية مثل برنامج " مارينا رايح جاي ". وبعدها أطلق ثاني قنوات ميلودي الموسيقية " ميلودي آرابيا " المتخصصة في تقديم الأغاني العربية المصورة، كذلك تشتري القناة حقوق عرض بعض البرامج التي سبق إذاعتها على بعض القنوات العربية مثل LBC , mbc.

تختار الأغاني من قبل المشاهدين عن طريق إما كود الاتصال التليفوني لطلب العرض أو الكود الخاص برسائل المحمول، بالإضافة إلى كود آخر لتحويلها إلى نغمات ترسل عن طريق المحمول.

وفي يناير ٢٠٠٦ أطلقت ميلودي قناتها " ميلودي أفلام " التي تعمل على مدار الساعة في تقديم تشكيلة متنوعة من الأفلام العربية القديمة والحديثة، بالإضافة إلى أغاني الأفلام وبعض التنويهات الخاصة بالنجوم أو الأفلام التي تقدمها القناة.

وقد انطلقت هذه القناة كمنافس لقنوات الأفلام المتخصصة التي حققت نسب مشاهدة عالية بفضل ما تقدمه من مضمون يعتمد في معظمه على الأفلام المصرية؛ لذا كان من الأولى أن يتم عرض هذه الأعمال من خلال قناة مصرية متخصصة للحفاظ على تراثنا السينمائي المصري.

كذلك أطلقت ميلودي قناة " ميلودي تونز " وهي قناة متخصصة في عرض الأغاني الأجنبية المصورة بهدف إرضاء مختلف الأذواق من محبي الأغاني الأجنبية والعربية، بحيث يجد كل مشاهد في باقة ميلودي ما يرضيه من مواد إعلانية ترفيهية .

وأخيراً بثت قناة " ميلودي تريكس " التي تمثل القناة الخامسة ضمن باقة قنوات ميلودي، تعمل القناة على مدى ١٧ ساعة يومياً، وتسعى إلى تقديم الألعاب التفاعلية والمقابلات الحوارية مع المشاهير، وقد توقف بث هذه القناة .

وكانت تعتمد على طرح المسابقات، والفوازير والألعاب والألغاز، وتقديم جوائز مالية للفائزين عن طريق الاتصالات التليفونية والرسائل القصيرة.

يرأس مجلس إدارة باقة قنوات ميلودي رجل الأعمال المصري جمال أشرف مروان [1]، والتي تعتمد في تمويلها على اتصالات الجمهور التليفونية وعرض رسائل الـ *SMS* .

وقد أبرمت المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية " العرب سات " عقداً مع الشركة الدولية للإعلام الرقمي المسئولة عن التشغيل والإدارة الفنية لشركة " ميلودي إنترتينمينت ليمتد " عام ٢٠٠٧، يقضي بانضمام باقة قنوات " ميلودي" الفضائية إلى مجموعة قنوات " العرب سات" وذلك من خلال تخصيص حيز لحساب قنوات "ميلودي".

وبموجب هذا الاتفاق بُثت الخمس قنوات الخاصة بالشركة على القمر الصناعي " بدر ٤ " ضمن أقمار العرب سات، بالإضافة إلى إمكانية بث أي قنوات جديدة تعتزم " ميلودي " إطلاقها في المستقبل ، وهو ما حدث بإطلاق قناة "ميلودي دراما " المتخصصة في تقديم الأعمال الدرامية المصرية والعربية والتركية.

وقد جاء ذلك الاتفاق رغبة من ملاك قنوات " ميلودي " في الانتشار بشكل أكبر والوصول إلى المزيد من المشاهدين من خلال بثها على " العرب سات " لتتمركز على موقع القمر في ٢٦ درجة شرقاً ليستفيد منها أكثر من ١٦٤ مليون مشاهد داخل الوطن العربي وخارجه.

---

(1) WWW.melody.Tv الموقع الإلكتروني الخاص بقنوات ميلودي

٧ - قناة OnTV :

انطلق البث الرسمي للقناة في ٣١ يناير ٢٠٠٧ على أثير القمر الصناعي المصري، ويرأس مجلس إدارتها رجل الأعمال المصري نجيب ساويرس(٢) ويديرها الإعلامي ألبرت شفيق، وتسعى قناة OnTV إلى تقديم إرسالها بطريقة مفتوحة، وتستهدف الشباب من خلال برامج متنوعة منها: " الصورة الكاملة " و"تلت التلاتة "، و" مانشيت " للإعلامي جابر القرموطي، واجتماعية ثقافية مثل: " آخر كلام " للإعلامي يسري فودة و" بلدنا بالمصري" للإعلامية ريم ماجد، بخلاف البرامج اليومية " صباح ontv "، بالإضافة إلى ما تقدمه من دراما عربية وأجنبية، بالإضافة إلى اهتمامها بالجانب الإخباري وأخبار الأقاليم.

وقد تحددت أهداف القناة قبل ثورة الخامس والعشرين من يناير وفقًا لرؤية رئيس مجلس إدارتها، إلى التعبير بصدق عن الواقع المصري وتغيير المفاهيم الخاطئة والسلبيات في المجتمع المصري من خلال النقد الذاتي في إطار مسلٍّ دون توجيهات سياسية أو دينية، بينما اختلفت تلك الأهداف تمامًا بعد قيام الثورة حيث يؤكد القائمون على القناة من خلال شعار " نحن نتطلع إلى الإلهام " على أنهم يطمحون إلى أن تكون القناة صوت الديمقراطية والليبرالية، وحرية التعبير في مصر لإلهام المصريين حتى يحدثوا التغيير.

وأنهم ملتزمون بتقديم آفاق جديدة للجماهير المصرية والإقليمية، ولذا يؤكدون على جوهر معاني كلمات الحرية والتسامح والديمقراطية والإيجابية. وأن هدفهم إعلام وتمكين المصريين من خلال منحهم المعلومات دون تحيز ودون رقابة. بل ويزعم الموقع الرسمي للقناة أنها القناة السياسية المستقلة الوحيدة في مصر.

---

(١) هبة أمين شاهين، التليفزيون الفضائي المصري، مرجع سابق، ص ١٢٨

وتحقق القناة نسبة مشاهدة عالية بين الفئة المستهدفة من الجماهير وهي الشباب من سن الخامسة عشر فأكثر نتيجة لاعتمادها على فكر شبابي جريء ومختلف، واعتمادها كذلك على قدرات ومواهب إعلامية شابة مثل: يوسف الحسيني، ودينا عصمت، وليليان داود وغيرهم، مما انعكس على طريقة تعبيرها عن الواقع المصري بشكل ولغة يختلف عن باقي القنوات المصرية الخاصة التي أُنشئت من قبل.

وقد أطلقت قناة ontv live لتبث خدمة حية ٢٤ ساعة لمتابعة تطورات الأحداث على الساحة المصرية لتنضم لقناة ontv الفضائية (١).

وتتميز القناة بتقديم التقارير الحية من خلال شبكة مراسلين ومكاتب مختلفة تضفي على القناة إيقاعًا سريعًا، وتعطيها شخصية مميزة ومختلفة.

٨ ـ قنوات مودرن:

بدأ البث التجريبي لقناة " مودرن تي في " مايو ٢٠٠٧ لتبث إرسالها من استوديوهات مدينة الإنتاج الإعلامي بالقاهرة .

ويرأس مجلس إدارة القناة الدكتور نبيل دعبس (٢) وهي قناة عامة تهتم بالشباب من خلال مجموعة من البرامج التي تناقش قضايا المجتمع والإصلاح السياسي والاقتصادي، كما أطلقت قناة " مودرن سبورت " في أغسطس ٢٠٠٧ مع بداية الدوري الكوري، وتمثل هذه القناة أول قناة رياضية مصرية خاصة غير مشفرة تهدف إلى كسر الاحتكارات في عالم كرة القدم عن طريق نقل المباريات على الهواء وكافة الفاعليات الرياضية المحلية والعالمية على مدار الساعة.

(1) Joseph Fahim, OTV hits the airwaves :.Sawiris – owned Tv channel launches today ; The daily Star Egypt, January on : http : // www. dailystaregypt. com / article. Aspx ? Article ID = .

(٢) مقابلة شخصية مع الأستاذ / وليد دعبس بتاريخ ١١ – ٤ – ٢٠٠٩ .

كذلك تقديم رموز الرياضة المصرية، كل ذلك من خلال ما تقدمه من برامج مثل: " ستاد مصر " من تقديم مدحت شلبي وبرنامج " صالون الرياضة " للمعلق الرياضي حسن المستكاوي و" رد الجميل " يقدمه اللاعب جمال عبد الحميد، وهناك برنامج أسبوعي يقدمه د/ علاء صادق، وقد أطلقت في أوائل عام ٢٠٠٩ قناة مودرن سبورت ٢ ، والتي ألغيت فيما بعد، ومؤخرًا أطلقت قناة مودرن مصر لتحل محل قناة "مودرن تي في"، وتقدم برامج مثل: "مساء الأنوار "، و"ستاد بلدنا"، وأطلقت مودرن روايات عام ٢٠١٠، وتتبع القنوات مجموعة مودرن الاستثمارية وهي مصدر التمويل ورأس المال للقناتين.

٩ ـ قناة شرم:

بدأ بث قناة شرم في يوليو ٢٠٠٧، ويملكها رجل الأعمال المصري " نوير محمود وهي قناة عامة تناقش وتطرح موضوعات متنوعة وقضايا اجتماعية وسياسية وثقافية ورياضية وفنية.

تستهدف القناة الحياد والموضوعية بعيدًا عن الموضوعات المثيرة للجدل لتناسب مختلف فئات الجمهور داخل المنطقة العربية وخارجها.

١٠ ـ قناة " الحياة " المصرية :

بدأ البث الفعلي للفضائية المصرية " الحياة " في مارس ٢٠٠٨ بعد نجاح بثها التجريبي من داخل استوديوهات مدينة الإنتاج الإعلامي .

و" الحياة " قناة عامة تهتم بمختلف نوعيات البرامج وإن غلب عليها الطابع الترفيهي، فتعرض برامج المنوعات والأغاني والدراما والرياضة .

يمتلك قناة " الحياة " رجل الأعمال المصري السيد البدوي، ويتولى إدارتها الإعلامي محمد عبد المتعال .

وقد رُصدت ميزانية للقناة تصل إلى حوالي ٧٠ مليون جنيه لإنتاج برامج خاصة بالقناة وشراء أفلام سينمائية، بالإضافة إلى ما يتعلق بالقناة من أمور هندسية وتكاليف الاستوديوهات المؤجرة بمدينة الإنتاج الإعلامي (١).

تعمل القناة على منافسة القنوات الفضائية المصرية والعربية الأخرى من خلال اتباع سياسة الاختلاف والظهور بالجديد شكلاً ومضمونًا، كما تستقطب القناة مجموعة من كبار الكوادر الإعلامية ونجوم المجتمع المصري والعربي لتقديم برامج على شاشتها مثل البرنامج الإخباري اليومي " الحياة اليوم " و" الدين والحياة " .

كما تهتم الحياة ٢ بعرض برامج، ومنها: " مصر الجديدة " للإعلامي معتز الدمرداش وهو برنامج توك شو، وبرنامج المسابقات " دايرة الحياة "، والبرنامج الرياضي" الملاعب اليوم " والبرنامج الديني " قلوب عامرة " .

بالإضافة إلى البرنامج الحواري اليومي " الحياة اليوم " وهو يمثل نوعية من البرامج تنتشر بشكل كبير على معظم الفضائيات العربية والمصرية، حتى بات لكل قناة برنامجها اليومي الذي يعبر عن توجهات القائمين على القناة وشخصيتها والذي يشبه إلى حد كبير المقالات الافتتاحية بالصحف والتي تعبر عن رأي الجريدة وشخصيتها وتوجهاتها في مختلف القضايا اليومية .

كذلك يتضح من خلال ما تعرضه القناة من مضامين عدم الاهتمام بالبرامج السياسية، فخطة القناة تعتمد على وضعها في مصاف القنوات الترفيهية المتميزة.

واستمرارًا لسياسة القناة أطلقت قناة " الحياة " مسلسلات في ١ يونيو ٢٠٠٨ كقناة فضائية تقدم الدراما المصرية على مدار ٢٤ ساعة، كما أن شبكة "الحياة" اتجهت إلى المساهمة في إنتاج بعض المسلسلات مثل "عدى النهار "، و"أبو ضحكة جنان".

---

(١) مقابلة شخصية مع الدكتور/ محمد عبد المتعال الإعلامي ومدير قناة الحياة المصرية بتاريخ ٢٧ – ٢ – ٢٠٠٩.

كما أُطلقت قناة "الحياة سينما" في ٢٤ أبريل عام ٢٠١٠ لتنضم إلى باقة قنوات الحياة، وتشكل إضافة للقنوات الفضائية المتخصصة بشكل عام، والمتخصصة في السينما بشكل خاص، وتهتم القناة بعرض الأفلام العربية الحديثة على مدار٢٤ ساعة.

وتستعد شبكة الحياة لإطلاق قناة "الحياة الآن" الإخبارية المتخصصة خلال عام ٢٠١٢، وقد زاد اتجاه القنوات الخاصة المنشأة حديثًا نحو التخصص، فظهرت قنوات مثل: "كايرو سينما"، و"كايرو دراما"، وقناة "سيما"، وقناتي "بانوراما دراما ١و٢"، و"بانوراما فيلم".

تلك القنوات التي لا تحتاج إلى هيكل تنظيمي كبير، وتعتمد في إدارتها على عدد قليل من الأفراد نتيجة اعتمادها على مضامين درامية وسينمائية جاهزة تعرض بشكل متواصل وتعاد أكثر من مرة.

ثانيًا - القنوات الفضائية التي أُنشئت بعد ثورة الخامس والعشرين من يناير:

بعد قيام ثورة ٢٥ يناير اختلفت البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي الإعلامية وبناءً عليه ظهرت قنوات فضائية جديدة من أبرزها:

١- قناة سي بي سي:

قناة مصرية منوعة يرأسها سمير يوسف، ويؤكد القائمون عليها أنها تهدف إلى إعلام راقٍ يطرح ويناقش آراء جميع طوائف المجتمع المصري لتلعب بذلك دورًا فعالا في مواجهة تحديات مرحلة ما بعد الثورة، وطرح رؤى وحلول مستقبلية أفضل من خلال برامجها المتعددة، ومنها: "هنا العاصمة " و "الستات ما يعرفوش يكدبوا"، والهدف المحوري وفقًا لموقعها الرسمي هو توسيع المفاهيم وسد الفجوات ومساعدة المشاهد على تكوين وجهات نظر، واتخاذ مواقف بلا تأثير أو ضغوط من خلال توضيح الصورة كاملة

أمامه ومناقشة مختلف الآراء، كما تقوم القناة على أسس ومبادئ الإعلام المصري البناء، فالقائمون على القناة يزعمون أن القناة ليست لها أي توجهات سياسية أو دينية، ولكنها قناة تهدف إلى معالجة كافة القضايا بشكل إيجابي يعتمد على احترام آراء الأفراد والجماعات، وإتاحة الفرصة لكل التيارات السياسية والدينية والاقتصادية للتعبير عن رأيها . فالسياسي والثوري ورجل الشارع والكاتب والطالب ...إلخ جميعهم سيشاركون بأفكارهم ومخاوفهم وتطلعاتهم لمستقبل أفضل، تبث قناة سي بي سي من القاهرة وقد بدأ بثها في الثاني من يوليو ٢٠١١، كما تضم شبكة قنوات سي بي سي قناة سي بي سي +٢ وقناة سي بي سي دراما .

٢ - قناة النهار

هي قناة مصرية ترفيهية منوعة انطلقت في العام ٢٠١١ في شهر يوليو، ورئيس قناة النهار محمد هاني، ومن برامجها: " آخر النهار"، "هيك منغني"، "صبايا الخير"، كما تضم شبكة قنوات النهار قناتي "النهار+٢"، و"النهار دراما"، و"النهار دراما+٢"، و"النهار موفيز"، و"النهار رياضة" .

٣- قناة مصر ٢٥ :

هي أول قناة فضائية عامة تطلقها جماعة الإخوان المسلمين بعد الثورة المصرية في ٢٥ يناير ٢٠١١، مقرها في القاهرة، وأطلقت في سبتمبر٢٠١١، الجماعة لا تعلن بشكل مباشر أن القناة تابعة لها، وقد سبق وأصدرت إدارة القناة بيانًا ينفي تبعيتها للجماعة، ويدير القناة الصحفي المصري حازم غراب، والذي عمل في قناة الجزيرة منذ تأسيسها واستقال منها ليتولى إدارة القناة.

٤- قناة الفراعين:

هي قناة فضائية جديدة أطلقتها شركة فيرجينيا للإنتاج الفني والاعلامي، ويمتلكها توفيق عكاشة ويقدم أهم برامجها، وقد أثار أسلوبه في معالجة القضايا السياسية الكثير من اللغط في المجتمع، وتعمل القناة من خلال تأجيرها لأحد الاستوديهات الخاصة بالشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي.

٥- القاهرة والناس:

هي قناة فضائية مصرية أطلقتها شركة "تي إن هولدنجز" يبلغ رأسمالها المدفوع ٣٠٠ مليون جنيه، وتفتتح في شهر رمضان، ويستمر بثها لمدة ثلاثين يومًا فقط هي مدة شهر رمضان لأن ٦٠ ٪ من الإنفاق الإعلامي في العام يكون خلال شهر رمضان، وقد تحولت القناة منذ رمضان ٢٠١٢ إلى قناة تعمل طوال العام ٢٤ ساعة، ومن برامجها :"زمن الإخوان " و" سمر والرجال " و" ابراهيم والناس ".

ثالثًا – العوامل المؤثرة في إدارة القنوات الفضائية:

١ – العامل التكنولوجي :

شهدت مصر توسعًا في قنوات الإذاعة والتليفزيون التي تقوم الدولة ممثلة في وزارة الإعلام بتوفير كل الدعم اللازم لاستمرارها وتطويرها.

وبعد إطلاق مصر للقمر الصناعي نايل سات ١٠١ عام ١٩٩٨، ونايل سات ١٠٢ عام ٢٠٠٠ أصبحت ترحب بتأجير قنوات البث لأية جهة طالما لا تشكل خطرًا سياسيًّا أو اقتصاديًّا على مصالحها .

ولمزيد من تطوير النشاط الإعلامي أقامت مصر مدينة الإنتاج الإعلامي بالسادس من أكتوبر بناءً على صدور قرار رئيس الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة رقم ٩٢٦

لسنة ١٩٩٧ بشأن الترخيص بتأسيس شركة مدينة الإنتاج الإعلامي كشركة مساهمة مصرية عن طريق الاكتتاب العام، كما صدر قرار رئيس مجلس الوزراء ورئيس مجلس إدارة الهيئة العامة للاستثمار رقم ١٢٨ في ٥ فبراير ١٩٩٧ بشأن تمتع مشروع مدينة الإنتاج الإعلامي بالمزايا والإعفاءات المقررة في قانون الاستثمار رقم ٢٣٠ لسنة ١٩٨٩ . ويعتمد نشاط شركة مدينة الإنتاج الإعلامي والتي تشمل ٢٩ استوديو على توفير وسائل إنتاج يمكن تأجيرها للغير للأغراض التليفزيونية والسينمائية، وتوفير إنتاج متنوع يفي بالاحتياج المحلي والتسويق، وتوفير تصنيع احتياجات المدينة من خلال مجمع الخدمات المنشأ لهذا الغرض وتأجيرها للغير[١].

كذلك أقامت مصر " المنطقة الإعلامية الحرة " بناء على صدور قرار رئيس مجلس الوزراء بإنشائها رقم ٤١١ لسنة ٢٠٠٠، وهي تعد أكبر منطقة إعلامية حرة في الشرق الأوسط، ومقرها مدينة السادس من أكتوبر، وتضم هذه المنطقة بعض المؤسسات الإعلامية كنواة لها، وتشمل [٢] :

- الشركة المصرية لمدينة الإنتاج الإعلامي EMPC
- الشركة المصرية للأقمار الصناعية NILESAT
- الشركة المصرية للقنوات الفضائية CNE
- شركة النيل لشبكات الاتصالات NCN
- مجموعة من الشركات العربية للقنوات الفضائية

(١) حسن عماد مكاوي : الفضائيات العربية الخاصة ومردودها الإعلامي، مجلة الإذاعات العربية، (القاهرة : اتحاد إذاعات الدول العربية، العدد ١، ٢٠٠٣)،ص ٤ .

(٢) عاطف عدلي العبد، ونهى عاطف العبد : وسائل الإعلام، (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٦) ص ٢٥٠.

وتشمل الأنشطة المسموح بممارستها داخل المنطقة الإعلامية الحرة البث الفضائي التلفزيوني والإذاعي والمعلوماتي عبر الأقمار الصناعية، وإنتاج المواد الإذاعية والتليفزيونية والسينمائية، وإقامة دور الطباعة، وتوزيع الأدوات والمهمات اللازمة للأنشطة السابقة، وخدمات الإعلان والدعاية والعلاقات العامة، وإقامة المعارض الدائمة للشركات العالمية والمحلية المنتجة لأجهزة تكنولوجيا الاتصالات والإنتاج الإعلامي، وإقامة الفنادق والمنشآت السياحية والمحلات التجارية والخدمات الأمنية التي تخدم المنطقة.

وبسبب توافر هذه الخدمات توالى افتتاح وتشغيل القنوات الفضائية المصرية الخاصة التي اتجهت نحو التخصص فأنشئت قنوات مزيكا الفضائية (**) وقنوات ميلودي (***) وقنوات " o " (****) ومودرن (*****) وغيرها من القنوات الخاصة.

٢- العامل الاقتصادي :

ويتجلى هذا العامل في إطار النمو المتزايد في الاستثمارات المطلوبة لإنشاء المشروع الإعلامي، وخصوصًا في المجال التلفزيوني، وعدم قدرة الحكومات على التمويل مما فرض ضرورة إتاحة الفرصة لرؤوس الأموال الخاصة للمشاركة في ملكيه القنوات التلفزيونية بما فيها رؤوس الأموال الأجنبية في بعض الأحوال. ويعد نمط الملكية في القنوات الفضائية المصرية شكلاً من أشكال الدمج الحكومي والخاص[1]، حيث تستفيد القنوات الفضائية الخاصة من الإعفاءات الضريبية طبقًا لقانون الاستثمار رقم ٨ لسنه ١٩٩٧ويشمل ذلك

(**) تشمل قناتي مزيكا ومزيكا زووم .

(***) تضم باقة ميلودي قنوات ميلودي هيتس وأرابيا وتونز وأفلام .

(****) قنوات " o " تضم tv . o العامة و O.Tunes الغنائية .

(*****) تشمل قناتي مودرن TV العامة ومودرن سبورت الرياضية .

(1) Naomi Sakr ,Arab satellite channels between state and private ownership :current and future implications ,on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/Sakr-paper.html

أيضاً التسهيلات التي تقدمها المدينة والخدمات المتمثلة في الاستوديوهات والمعامل ومعدات الإنتاج بالإضافة إلى العامل البشري من فنانين وفنيين.

وقد أتاحت تسهيلات المنطقة الحرة الإعلامية ظهور أول قنوات فضائية مصرية خاصة في عام ٢٠٠١ حيث ظهرت قناة " المحور " التي يديرها القطاع الخاص الذي يمتلك ٧٩ ٪ مقابل نسبة ٢١ ٪ للقطاع الحكومي الممثل في كل من الشركات المصرية للأقمار الصناعية " نايل سات " ١١ ٪، واتحاد الإذاعة والتليفزيون ٥ ٪، ومدينة الإنتاج الإعلامي ٥ ٪، وفي نفس العام ٢٠٠١ بدأ تشغيل قنوات " دريم ١ " و " دريم ٢ " الفضائية [*] الخاصة التي يملكها رجل الأعمال المصري أحمد بهجت[1] حيث يساهم اتحاد الإذاعة والتلفزيون مساهمة محدودة بقناة "دريم" مقابل حصول القناة على خدمات وهو دعم ضروري لمحتوى ما يقدم على القناة يدعم مركز الاتحاد بالمقارنة مع غيره من المساهمين برأس المال بالقناة .

٣- العامل السياسي :

وقد تمثل في زيادة الاتجاه نحو التعددية السياسية كاتجاه دولي يختلف في درجة إيجابيته من مجتمع إلى آخر، وتعد مسألة التعددية معياراً أساسياً يؤخذ في الاعتبار عند تحليل الأوضاع الديمقراطية للممارسة الإعلامية سواء نظرنا إلى التعددية في علاقتها بمسألة الاحتكار في السوق الإعلامي أو في تأكيد عملية التنوع في المضمون الإعلامي [2]، فالتعددية تضمن عدم تركيز ملكية وسائل الإعلام وكذلك عدم التوحد أو التشابه في المضمون الإعلامي، فرغم مساهمة اتحاد الإذاعة والتلفزيون ومدينة الإنتاج الإعلامي في تمويل قناة المحور-على سبيل المثال- فإن (راتب) ينفي أي تدخل للحكومة منذ إنشاء المحطة

(*) أضيفت قنادة دريم سبورت الرياضية إلى باقة قنوات دريم عام ٢٠٠٧ م .

(١) حسن عماد مكاوي، الفضائيات العربية الخاصة ومردودها الإعلامي، مرجع سابق، ص٥.

(٢) حسن عماد مكاوي، الفضائيات العربية الخاصة ومردودها الإعلامي، مرجع سابق، ص٦

بل على العكس يؤكد دعم الوزير صفوت الشريف -آنذاك- للمحطة، وأن القناة تسعى فقط للحقيقة والدقة دون قلق من تخطي قناة المحور أية تجاوزات أو خطوط حمراء[1]. ويمكن القول بأن العاملين التكنولوجي والاقتصادي تميزا بفاعلية أكبر في دفع التحول ودعم الاتجاه نحو منح رأس المال الخاص فرصة تملك قنوات تلفزيونيه خاصة في مصر، كما هو الحال بالنسبة للعديد من القنوات الخاصة في مجتمعات عربيه أخرى.

وقد تواكب مع هذا التحول التكنولوجي زيادة دور رجال الأعمال في الاقتصاد المصري في ظل تبني سياسة الخصخصة منذ بداية التسعينيات، ومنح القطاع الخاص فرصة أكبر لمشاركة الدولة في إدارة المشروع الاقتصادي، وقد رأت بعض الرموز المعبرة عن هذه النخبة ضرورة أن يكون هناك صوت إعلامي معبر عن مصالحها؛ ويشير حسن راتب المساهم الرئيسي في قناة المحور عند شرحه للرؤية التي حكمت إنشاءه للقناة إلى أنه في ظل وجود ثقافة عامه مضادة لنمو القطاع الخاص والدور الذي يقوم به رجال الأعمال[2]، وهي ثقافة يروج لها الكتاب والمفكرون والصحفيون داخل وسائل الإعلام المملوكة للدولة والتي يسيطر عليها الفكر الاشتراكي، كان من الضروري وجود صوت إعلامي معبر عن رجال الأعمال ينقل فكرهم ويعبر عن إنجازاتهم في دعم الاقتصاد المصري، وتعكس هذه الرؤية الواعية دور هذه القنوات في التعبير عن مصالح ملاكها في الوقت الذي تتضاءل فيها الرؤية التي تتعلق بالجانب أو بالبعد الاستثماري في المشروع الإعلامي، وفي مقابل ذلك كان الوعي بالدور الاستثماري حاضرًا فيما يتعلق بالقنوات الترفيهية التي تعتمد على أغاني الفيديو كليب وبرامج المنوعات سعيًا إلى جذب أكبر نسبه من المشاهدين، أما العامل السياسي فقد غاب تأثيره تمامًا كأحد العوامل الدافعة لإنشاء قنوات خاصة ؛ إذ لم تظهر حتى الآن قنوات معبرة عن صوت سياسي مغاير لصوت الدولة، كما أن هذه

(1)Naila Hamdy , El Mehwar the mercurial , on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/ Mehwar.html

(2)Naomi Sakr ,Arab satellite channels between state and private ownership :current and future implications ,on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/Sakr-paper.html

القنوات لا تحاول في ممارستها تجاوز الخط العام الذي تتبناه الدولة، كما أن الإعلاميين يؤكدون على أهمية تجربة القنوات الخاصة في دفع أداء النظام الإعلامي في مصر نحو مزيد من اللامركزية وحرية التعبير مما يدعم بدوره ديمقراطية الإعلام على الرغم من انخفاض الثقة في القنوات الخاصة [1]، بالإضافة إلى مطالبة الجمهور بزيادة عدد الفضائيات المصرية الخاصة وإنشاء قنوات فضائية خاصة متخصصة [2]

وتؤكد التجارب العالمية أن تنظيم وملكية المؤسسات الإعلامية موضوع متشابك حيث الإنتاج الإعلامي خاصة التليفزيوني في معظم الدول العربية تسيطر عليها الحكومة بشكل مباشر، وهذه الملكية الحكومية تفرض سياسة تتحكم في المضامين الإعلامية خاصة الدينية والسياسية منها، بالإضافة إلى أنها لا تعتمد على الإعلان كمصدر أساسي للتمويل، بينما تعتمد المؤسسات ذات الملكية الخاصة على الإعلان كمصدر تمويلي مما ينعكس على نوعية المنتج الإعلامي خاصة برامج الرعاة [3].

ولا شك أن خصخصة النشاط الإعلامي من شأنه أن يحقق مزايا عديدة لعل من أبرزها التحرر من النظم والقيود الحكومية، وإتاحة الاستقلال المادي والإداري، وتحقيق القدرة التنافسية، وتقديم وجهات نظر متعددة حول القضايا العامة، وترويج السلع والخدمات التي تنعش المؤسسات الاقتصادية، واستخدام مستحدثات تكنولوجيا الاتصال من خلال الاستثمارات الضخمة القادرة على نقل واستخدام أحدث التقنيات في مجال العمل الإعلامي.

---

(١) خالد صلاح الدين حسن: اتجاهات الجمهور والإعلاميين نحو أداء القنوات التلفزيونية الخاصة في مصر، المؤتمر العلمي السنوي التاسع بكلية الإعلام (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، الجزء الثاني، مايو ٢٠٠٣)، ص ٦٦٣-٧٤٥.

(2) ليلى حسين السيد : اتجاهات الجمهور نحو الفضائيات المصرية الخاصة، مجلة بحوث الرأي العام، (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العددان ١، ٢ ،٢٠٠٣)، ص ٣٨، ٣٩

(3) john c. Merrill ,john lee , Edward Jay Fried lander ,modern mass media, Harpercollins college publishers , U.S.A ecomdedition,1994,pp.415,416

ومن خلال متابعة أداء الفضائيات غير الحكومية يمكن رصد الملاحظات التالية :

١. نظرًا لما فرضته حتميات العولمة من تعددية سياسية وفتح الأسواق العالمية أمام المنافسة لكافة السلع والبضائع والخدمات، ومن بينها الخدمات الإعلامية مما استلزم إدخال تعديلات جذرية على القوانين المنظمة لتشغيل القنوات الإذاعية والتليفزيونية لتحريرها من قيود الملكية والإدارة الحكومية في معظم أنحاء العالم إلا أن الدول العربية- فيما عدا لبنان- لا زالت متمسكة بالقوانين البالية، وسعيًا للخروج من هذا المأزق لجأت بعض الدول -ومنها مصر- إلى إنشاء ما يسمى " مدن إعلامية حرة " تتمتع بقوانين وتسهيلات وإعفاءات خاصة وتتيح تواجد قنوات فضائية خاصة وطنية وعربية وأجنبية [1].

٢. يلاحظ تركيز ملكية وإدارة القنوات التليفزيونية الفضائية الخاصة في يد حفنة قليلة من المستثمرين ورجال الأعمال، وهناك تخوف من توجه رجال الأعمال لإدارة هذه القنوات وفق مصالحهم الخاصة، أو أن تتغلب فكرة تبادل المصالح مع الأنظمة السياسية القائمة على حساب مجموع المواطنين، ويظهر ذلك في تدني مستوى معظم البرامج حتى على مستوى الإبهار والإثارة في ظل منافسة عربية وأجنبية شرسة.

٣. فرضت الكلفة العالية للاستثمار في مجال إنتاج المواد الإعلامية انتشار كم هائل من برامج الحوار والمناظرات الكلامية لملء وقت الإرسال، وبكلفة مادية قليلة نسبيًا، وتتسم هذه البرامج بالإثارة والجرأة، وتسمح هذه البرامج بمشاركة الجمهور .

(1) Hala Abdel Rahman , Uses and gratifications of satellite TV in Egypt ,on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/Hala .html

٤. أحدثت الفضائيات الخاصة تطوراً ملموساً في شكل التغطية الإخبارية للأحداث من خلال الاهتمام بمعايير السرعة والحالية ونقل الأحداث من مواقعها ونشر شبكة من المندوبين والمراسلين المحترفين في بؤر الصراع.

٥. يغلب على مضمون برامج الفضائيات الخاصة الترويج للثقافة الاستهلاكية من خلال التوسع في إنتاج الأغاني " الفيديو كليب " بما تنطوي عليه من أجواء لا تعبر عن البيئة المصرية، كذلك تعكس الدراما قيم الرفاهية ومظاهر الترف فضلاً عن تقديم كم كبير من برامج المسابقات التي تتسم بضعف المضمون، وتهتم بعض القنوات الفضائية بتقديم الأفلام السينمائية المصرية المحظورة رقابيًّا في مقابل إغفال واضح لنشر العلوم والآداب والثقافة، ويلاحظ ذلك من خلال انتشار القنوات الغنائية والرياضية وقنوات الأفلام في مقابل عدم إنشاء أي قناة مصرية خاصة ثقافية متخصصة.

٦. ما يزال الإنفاق على تشغيل فضائيات خاصة يفوق كثيراً مردودها المادي، وتعاني بعض هذه القنوات من مديونيات كبيرة وهو ما يؤدي إلى زيادة الاعتماد على الإعلان كمصدر دخل بكافة أشكاله سواء المباشر أو البرامج الإعلانية أو نظام الرعاة .

٧. يوجد قصور شديد في الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية المدربة على ممارسة العمل الإعلامي بشكل احترافي .

٨. وهناك عدم يقين في معرفة حجم الجماهير المستهدفة وخصائصهم الديموغرافية والسيكوغرافية (١).

(١) حسن عماد مكاوي : الفضائيات العربية الخاصة ومردودها الإعلامي، مرجع سابق، ص٦- ٧.

٩. اتسام القيادات الإعلامية بهذه القنوات بالتفتح والمرونة والقدرة على ضبط إيقاع الممارسة الإعلامية [١].

وبشكل عام اتسم أداء الإذاعات وقنوات التليفزيون الحكومية بالنمطية والأداء البيروقراطي وأحادية الخبر، وبالتالي فإن البرامج الفكرية والسياسية في الفضائيات تقدم نوعًا من الحرية المنقوصة والمجتزأة.

وعمومًا فإن أزمة الحرية داخل النظام الإعلامي الحكومي والتي انعكست على أداء الإذاعة والتليفزيون قد دفعت باتجاه تهميش السياسة وقضايا الرأي وسيادة مضامين ترفيهية تتسم بالسطحية.

ويمكن القول: إن هذه المضامين مع اختلاف البرامج والمسميات تهيمن على أغلب وقت البث الإذاعي والتليفزيوني في القنوات الحكومية والخاصة، وقد تركزت المنافسة بين هذه القنوات على تقديم أكبر قدر ممكن من المضامين الترفيهية بغض النظر عن مستواها الفني أو ما تطرحه من قيم وأفكار وامتدت المنافسة السلبية بين الفضائيات الخاصة إلى جوانب عديدة وتقنية منها التنافس على احتكار وعرض بعض المواد الإعلامية حصريًا والتنافس على المذيعين، بل والتنافس في تعيين مديرين ومسئولين لإدارة العمل بتلك القنوات في ظل ضعف أو سوء الإدارة المتمثل في نقص المهارات الإدارية أو نقص الوعي بأهمية الخدمة التليفزيونية، ووجود قصور في الأهداف التي يسعى الإعلام لتحقيقها والتي قد تتصف بالعمومية أو الغموض أو التناقض، بالإضافة

(١) عادل عبد الغفار خليل : أبعاد المسئولية الاجتماعية للقنوات الفضائية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي التاسع "أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق"، (القاهرة : كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مايو ٢٠٠٣)، ص ٨٢٥ .

إلى ضعف التخطيط مما ينعكس بدوره على التنفيذ، وضعف الرقابة الواعية التي تضمن تجاوب الأداء مع المتغيرات البيئية [1]. والبعض يرى أن هذا التنافس هو في حقيقته تنافس بين ضعفاء ماليًا وفنيًا مما قد يضع الجمهور تحت سيطرة إعلام ضعيف ومقيد وتابع للدعم الحكومي وسطوة المعلنين [2].

لذا تعتبر عملية التنظيم والاتصالات وتحديد المسئوليات في المحطة الفضائية في غاية الأهمية حيث يختلف الهيكل التنظيمي للقناة الفضائية عنه في الأنشطة والمؤسسات الأخرى بحيث تكون لإدارة المحطة الفضائية رؤية خاصة بها، تنطلق من قناعتها بدورها القومي والاجتماعي والتنويري ومهام محددة لتحقق هذه الرؤية المشتركة بين الإدارة والعاملين في المحطة الفضائية [3].

وهذه الإدارة تحتاج إلى مراجعة الالتزامات والمبادئ والأصول العلمية، والفصل بين الملكية والإدارة، والبعد عن الإدارة العائلية لبعض القنوات، فضلاً عن أهمية تحرر الإدارة من الضغوط الحكومية، والتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات حتى تتحقق لها المصداقية لدى المواطن المصري، بالإضافة إلى إعادة النظر في الهيكلة الإدارية لفضائياتنا المرئية بما يحقق وصول أكبر قدر من المعلومات الأفقية والعمودية عن المشكلات والأفكار المستحدثة بشأن العمل من أدنى المستويات لأعلاها، وبما يضمن استمرارية التقويم والتغيير والتطوير ويتوافق مع المستجدات المتلاحقة لعمل وسائل

(١) نهى عاطف العبد: صناعة الأخبار التليفزيونية في عصر البث الفضائي، (القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٧)، ص ١٩، ٢٠.

(٢) عادل عبد الغفار: أبعاد المسئولية الاجتماعية للقنوات الفضائية المصرية الخاصة، المرجع السابق، ص ٨٢٦

(٣) حمدي عبد العظيم : الجوانب الاقتصادية والإدارية للفضائيات العربية، أعمال المؤتمر العلمي الأول للأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام، الفضائيات العربية ومتغيرات العصر، (القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، يناير ٢٠٠٥)، ص ٥٧٧.

الإعلام المختلفة ومن أجل مكافأة القائم بالاتصال المتميز ولفت انتباه القائم بالاتصال الذي يجانبه التوفيق، والاستفادة من الطاقات البشرية الشابة من خلال سرعة التنقل في المهام والمناصب الإدارية والترقيات بناءً على قواعد ومحددات محكمة ومرنة تركز على الكفاءة والتخصص والإنجاز. كل ذلك من أجل الوصول إلى الجودة النوعية للمضامين والأشكال البرامجية بصورة عالية المستوى. [1].

(١) ماجي الحلواني: رؤية مستقبلية للإعلام المصري المرئي والمسموع وآليات تطويره، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة : اتحاد الإذاعة والتليفزيون، العدد ١٨٢، أبريل ٢٠٠٦)، ص ١٧-٢٠.

الفصل الرابع

واقع القنوات الفضائية المصرية الحكومية

الفصل الرابع

واقع القنوات الفضائية المصرية الحكومية

تمهيد:

تشهد الأنظمة الإعلامية العربية العديد من التغيرات في الفترة الأخيرة، وكانت هذه التغيرات بمثابة انعكاسات للعديد من الضغوط الداخلية والخارجية، ومن بين الضغوط الخارجية الاتجاه العالمي المتنامي نحو تحرير وسائل الإعلام من قبضة السلطة المركزية Decentralization، وإعطاء قدر أكبر من الحرية لدخول القطاع الخاص، وتشجيع العمل بنظام السوق الحرة في مجال الأفكار والموضوعات والتحول نحو ما يسمى بالاتجاه التجاري في وسائل الإعلام commercialization [1].

ونتيجة لهذا ظهرت العديد من القنوات الفضائية المصرية العربية العامة والمتخصصة المفتوحة والمشفرة، وقد تأخر انضمام الأنظمة العربية إلى عالم الفضاء لتأخر مشروع العربسات من الجانب التقني والهندسي أكثر من ٢٣عامًا منذ إقراره الأول عام ١٩٦٧[٢] ثم انطلاقه في فبراير ١٩٨٥، معلنًا دخول العرب نادي الأقمار الصناعية وحتى الاستفادة الحقيقية من خدمات القمر في البث التلفزيوني عندما قامت مصر باستئجار القناة غزيرة الإشعاع لبث أول قناة فضائية مصرية في عام ١٩٩٠ وهي فترة ليست بالقصيرة [٣].

---

(١) أشرف جلال حسن: العلاقة بين ملكية وسائل الإعلام وطبيعة ومستوى الحرية في القنوات المصرية الحكومية والخاصة، مرجع سابق، ص٣٩٧

(٢) سامي الشريف: الفضائيات العربية رؤية نقدية، (القاهرة : دار النهضة العربية،٢٠٠٤)، ص٢٤.

(٣) فاروق أبو زيد: الدور المصري في الإعلام الفضائي، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة : اتحاد الإذاعة والتليفزيون، العدد ١٨٦، أبريل ٢٠٠٧)، ص٢١.

وقد شكلت الفضائيات العربية التي استخدمت أجيال القمر الصناعي الأول البروز الأول للدور الإعلامي العربي في مواجهة الفضائيات الغربية، وإن كان هذا الدور ينقصه عدم القدرة على المنافسة خاصة في المجال المعلوماتي، الأمر الذي شهد تطورًا في السنوات اللاحقة، كما أن معظم تلك القنوات لم يحقق بثها الفضائي تفردًا عن بثها الأرضي باستثناء القنوات الفضائية التجارية الخاصة والمتخصصة[1].

وترى الباحثة أن مصر قد دخلت مرحلة جديدة من التطور الإعلامي بانطلاق الأقمار الصناعية واتساع استخدام الحاسبات الآلية والأدوات الفنية الحديثة، وإذا أضفنا إلى ذلك ما أنجز من مراكز الإنتاج المتقدمة في مدينة الإنتاج الإعلامي، يمكن القول أن البنية التحتية للتعامل مع الانفتاح الإعلامي والثقافي الدولي من خلال توفير البديل الوطني للقنوات الفضائية والأجنبية وحتى العربية قد أنجز بدرجة ما، إلا أن هذا البديل يظل بحاجة إلى مفهوم مهم جدًا وهو القدرات البشرية والكفايات المهنية التي تستثمر هذه البنية في تقديم مستوى من الأداء الإعلامي قادر على منافسة الفضائيات الأخرى.

أولا- نشأة القنوات الفضائية المصرية:

شهدت السنوات الأخيرة تطورات تكنولوجية هائلة في مختلف مجالات الحياة، ومن أكثر المجالات التي تأثرت بالتكنولوجيا الحديثة وسائل الإعلام والاتصال عامة والتليفزيون خاصة بقنواته الأرضية والفضائية، حيث ساعد التطور التكنولوجي الهائل الذي وفرته الأقمار الصناعية على النقل الفوري والسريع للأحداث، كما ساهم في إمكانية الاتصال بين الشعوب وتقريب وجهات النظر[1]رغم أن مصر كانت أول دولة

(١) سامي الشريف، الفضائيات العربية ـ رؤية نقدية، مرجع سابق، ص٣٦.

(٢) دينا فاروق محمد أبو زيد: تكنولوجيا الإنتاج التليفزيوني الحديث وعلاقتها بتطور برامج التليفزيون المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية الآداب، جامعة عين شمس، قسم علوم الاتصال والإعلام، ٢٠٠٦)، ص ٢.

عربية تطلق قناة فضائية وأول دولة تملك قمرًا صناعيًا إلا أن بعض القنوات الفضائية العربية الحكومية والخاصة استطاعت منافسة القنوات المصرية والتفوق عليها في بعض المجالات[1] الأمر الذي جعل حجم تلك القنوات قد لا يتناسب مع إمكانيات الدول المالكة لها، ولا يتلاءم وحجمها على المسرح العالمي[2]، وهذا يخلق حالة من الاستياء وعدم الرضا بين الرأي العام المصري تجاه أداء القنوات المصرية الأرضية والفضائية، وشعور المتابعين لتلك الفضائيات بأن سوء توظيف الإمكانيات التكنولوجية والبشرية والثقافية المتوفرة في مصر هو المسئول عن تراجع القنوات المصرية، خاصة وأن كل القنوات العربية المنافسة تعتمد على مساهمات عناصر وكفاءات مصرية.

علاوة على أن كثيرًا مما تقدمه القنوات المنافسة هو عبارة عن مواد ومضامين مصرية، ويمكن القول أن البيروقراطية وبطء الأداء ومحدودية هامش الحرية المتاح كلها عوامل تفسير توضح مستوى القنوات المصرية قياسًا بالإمكانيات والفرص المتاحة، وإن مشكلة سوء تخصيص الموارد لا تكفي لتفسير ضعف مستوى أغلب البرامج والمضامين المقدمة في الفضائيات وبطء الأداء وبيروقراطيته، ولكن هناك أسباب أخرى أهمها سياسة بعض المضامين الإعلامية وأهميتها في إدراك القائمين على تلك القنوات على ما عداها من مضامين أخرى، فمثلاً استحوذت المواد السياسية على أغلب الوقت والجهد أثناء التعديلات الدستورية الأخيرة، وهي مواد غالبًا تعبر عن رأي الحكومة، ولا تعبر عن تعددية الرأي خاصة في الفضائيات الحكومية، وهي بذلك تفتقد أهم ما يميز هذه المضامين. في الوقت الذي تراجعت فيه المواد الترفيهية إلى المرتبة الثانية دون أن يواكب هذا الكم من المضامين

---

(١) النظام الإعلامي (تطوير ضروري لسياساته وأدائه): التقرير الاستراتيجي العربي ١٩٩٩، ط٢، (القاهرة : مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام، ٢٠٠٠)، ص ٢٣٤ – ٢٤١.

(٢) لمياء سمير سيد : تأثير التعرض للأخبار والبرامج الإخبارية بالقنوات الفضائية على المستوى المعرفي للجمهور المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧)، ص ٢.

الترفيهيـة تطـور في المسـتوى الكيفـي، فأغلـب مـا يقـدم مـن مضـامين -سـواء سياسـية أو ترفيهية- يتسم بالسطحية والتكرار[1].

كما أن عدم القدرة على التمييز بالقنوات الفضائية الحكومية بين ملكية الدولة للإذاعة والتلفزيون، وبين إمكانية تقديم خدمات إعلامية تراعي قواعد العمل الإعلامي في سرعة التحرك والسبق، وتسمح بتقديم وجهات النظر المختلفة في القضايا العامة سواء التي تقدمها أحزاب المعارضة أو المجتمع المدني، أدى إلى نوع من المركزية الشديدة التي اعتمدت على آليات بيروقراطية في التحكم والسيطرة على عمليات استقصاء الأخبار وإعدادها وإذاعتها، وكذلك على اختيار البرامج وموضوعاتها وأسماء المتحدثين فيها، وحتى عملية الاستعانة بالوسائل التكنولوجية والمعدات اللازمة لتصوير الأحداث والبرامج وتسجيلها، وقد استمرت هذه الآليات في العمل خاصة وأنها تستند إلى تراث طويل من الخبرة، وأكثر من ذلك تعثرت محاولات تطوير نشرات الأخبار؛ ولذا عانت المحطات من الإيقاع البطيء الذي يسيطر عليها إلا أن القنوات المتخصصة قد بدأت في التطور مع التغير القيادي الحادث لها حاليًا.

وقد جاء إنشاء القنوات الفضائية العربية الحكومية والخاصة استجابة لزخم التطورات السياسية والتكنولوجية والاقتصادية التي مر بها عالمنا المعاصر، الأمر الذي أدى إلى تسارع إطلاق الدول العربية إلى قنواتها الفضائية للاستفادة من تلك التطورات. [2]

لذلك قامت الدول العربية بإنشاء المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية (عربسات) التي مهدت لإطلاق القمر الصناعي العربي، كما قامت جمهورية مصر العربية بإطلاق القمر الصناعي المصري (نايل سات ١٠١، ١٠٢، ٢٠١).

---

(١) النظام الإعلامي (تطوير ضروري لسياساته وأدائه)، التقرير الاستراتيجي العربي ١٩٩٩، مرجع سابق ، ص ٣٣٤ - ٣٤١.

(٢) لمياء سمير سيد: تأثير التعرض للأخبار والبرامج الإخبارية بالقنوات الفضائية على المستوى المعرفي للجمهور المصري، مرجع سابق، ص٢.

(1) القمر الصناعي المصري نايل سات Nile sat 101

ترجع فكرة إنشاء قمر صناعي مصري إلى عام ١٩٧٧ حينما طلب المتخصصون في الهندسة الإذاعية بوزارة الإعلام المصرية من الاتحاد الدولي للاتصالات حجز موقع لقمر صناعي للبث التليفزيوني المباشر على المدار الثابت ووافق الاتحاد الدولي على تخصيص خمس قنوات لمصر تعمل على حيز الترددات Ku-band كما وافق الاتحاد الدولي للاتصالات على تخصيص الموقع المداري الثابت ٧ درجات غربًا فوق خط الاستواء على ارتفاع ٣٦ ألف قدم للقمر الصناعي المصري للبث المباشر، واعتبرت هذه الاتفاقيات سارية المفعول من أول يناير ١٩٧٩ ولمدة ١٥ عامًا [١]، حيث سعت مصر إلى إيجاد وسيلة مؤثرة للتواصل مع جميع محافظات وأقاليم مصر الداخلية والوطن العربي بأقل تكلفة، وكان اعتمادها في ذلك على الثقافة المصرية الأكثر انتشارًا في المنطقة واللهجة المصرية التي لا تزال الأكثر فهمًا لدى سكان العالم العربي، وكان القمر الصناعي المصري هو الحل والتحدي[٢].

ولكن لم تسمح إمكانيات الدولة آنذاك بالبدء في المشروع حتى أُجيز في الخطة الخمسية للدولة (١٩٩٢-١٩٩٧) [٣]. وفي مايو ١٩٩٥ قام الرئيس مبارك بتوقيع وثيقة تـ نيع وإطلاق القمر الصناعي المصري. [٤] وقد أنشئت الشركة المصرية للأقمار الصناعية نايل سات في عام ١٩٩٦ بهدف تصنيع وإطلاق الأقمار الصناعية وتشغيل وإدارة النظم الفضائية والأرضية للبث المباشر، وهي شركة مساهمة مصرية يساهم فيها اتحاد الإذاعة والتليفزيون

(١) ميرال مصطفى عبد الفتاح: معالجة القضايا الخارجية في النشرات الإخبارية الإنجليزية التي تقدمها القنوات الفضائية العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، قسم علوم الاتصال والإعلام، ٢٠٠٧، ص ٨٦،٨٧.

(2) Hussein Y.Amin , current situation of satellite broadcasting in the middle east , On http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall00/Amin-Paris

(3) www.arabsat.com

(4) www.arabsat.net

المصري، والشركة المصرية للمشروعات الاستثمارية، والهيئة العربية للتصنيع، والبنك الأهلي المصري، وبنك القاهرة، ونسبة من الاكتتاب العام [1].

وأطلق القمر الصناعي المصري نايل سات ١٠١ في ٢٨ أبريل عام ١٩٩٨، ويحمل هذا القمر ١٢ قناة قمرية غزيرة الإشعاع، ويقوم بتغطية منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب أوروبا لتصبح مصر في طليعة الدول العربية المطلقة للأقمار الصناعية، وتنضم لعضوية نادي الفضاء[2]، ثم أطلق القمر الصناعي الثاني نايل سات١٠٢ في١٧ أغسطس عام ٢٠٠٠. ويتميز هذا القمر بإضافة هوائي استقبال جديد لاستقبال قنوات جديدة[3]

(٣) القمر الصناعي المصري الثاني Nile Sat [4]:

بعد نجاح تسويق القمر الأول المصري بالكامل تزايدت الحاجة إلى تصنيع وإطلاق قمر ثانٍ لكي يستوعب الطلبات الجديدة من أصحاب القنوات الفضائية، بالإضافة إلى مواكبة الطفرة الجديدة في مجال الإنترنت وبث الخدمات التفاعلية في عصر تكنولوجيا المعلومات.

وقد اتخذت الشركة المصرية للأقمار الصناعية إجراءات تصنيع وإطلاق القمر الثاني الذي استغرق تصنيعه عامًا ونصفًا، وبلغت تكلفة التصنيع والإطلاق ١٤٠ مليون دولار[5].

أطلق القمر الصناعي المصري الثاني في أغسطس ٢٠٠٠، ودخل الخدمة في سبتمبر من نفس العام.

---

(١) سعد شعبان : القمر الصناعي المصري نايل سات، (القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٧)، ص ٤.

(٢) محمد عبد البديع : أثر القنوات الفضائية على القيم الأسرية،(القاهرة : ب د،٢٠٠٩)، ص١٢.

(3) www. Nilesat. com.eg

(٤) النايل سات ١٠٢ خطوة على الطريق، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة : اتحاد الإذاعة والتليفزيون، العدد ١٦١، سبتمبر ٢٠٠٠)، ص ص ٢٣ ـ ٢٦

(٥) هبة أمين شاهين، التليفزيون الفضائي العربي، (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٨)، ص ١١٨ .

(٣) القمر الصناعي المصري الثالث Nile Sat:

نظرًا للإقبال المتزايد على أقمار النايل سات فقد نفدت الساعات المتاحة للقمرين الأول والثاني؛ لذا اتفقت شركة النايل سات على نقل أحد أقمار يوتلسات إلى الموقع المداري لنايل سات ٧ درجة غربيًا، على متن الصاروخ أريان ٥ من قاعدة كوروا بمدينة كيان عاصمة جيانا الفرنسية في أمريكا الجنوبية.

وذلك في الرابع من أغسطس عام ٢٠١٠ بهدف تلبية احتياجات السوق في المنطقة العربية والتزايد المطرد في أعداد القنوات الفضائية العربية [١]، حيث إن القمر الجديد يقدم خدمات البث التليفزيوني المباشر وخدمات الإنترنت وخدمات القيمة المضافة، وتقديم الخدمات الرقمية المباشرة للمنازل سواء تليفزيونية أو إذاعية وخدمات نقل المعلومات لكل الأماكن التي تصل إليها شارة النايل سات في شمال أفريقيا والشرق الأوسط. وقد تزايد عدد القنوات الفضائية المصرية الحكومية حتى وصل إلى حوالي ٣١ قناة منها ١٠ قنوات عامة و٢١ قناة متخصصة بخلاف أكثر من ٢٥ قناة فضائية مصرية خاصة.

وفي ظل هذا التواجد الكمي -وربما النوعي في بعض الأحيان- الضخم للقنوات الفضائية العربية الحكومية منها والخاصة على ساحة الفضاء العربي الرحب تستشعر مصر أهميَّة الثورة التكنولوجية في عالم الاتصالات والتطور المتوقع في عصر الأقمار الصناعية، وضرورة الاستعداد له والمشاركة فيه[٢].

---

(١) إطلاق القمر الصناعي المصري الجديد، جريدة الأهرام بتاريخ ٢٠١٠/٨/٤، ص١٦.

(٢) ميرال مصطفى عبد الفتاح، معالجة القضايا الخارجية في النشرات الإخبارية الإنجليزية التي تقدمها القنوات الفضائية العربية، مرجع سابق، ص ٨٢.

ثانيًا – ملكية وسائل الإعلام في عصر الأقمار الصناعية:

يؤثر نمط الملكية بالمؤسسات الإعلامية تأثيرًا مباشرًا على توجهاتها ومواقفها التي تتبناها، ومن الطبيعي أن ينشغل مالك المؤسسة بجلب موارد مالية لها، أو الدعاية لنفسه أو بالاثنين معًا.

كما يروج المالك لوجهات نظره ويستبعد الآراء المعارضة له بحيث تتماشى مضامين ما تقدمه المؤسسة مع وجهة معينة هي وجهة نظر المالك.

ويمكن القول إن أولويات المالك ربما فرضت المزيد من القيود على ممارسات القنوات الفضائية؛ إذ إن الملكية لها تأثيرها المباشر على نمط العمل داخل تلك القنوات، وبالتالي يؤثر هذا بشكل غير مباشر على المضمون الإعلامي، حيث يستطيع المالك تنظيم ما يُعرض بشكل مباشر بالتدخل المباشر يومًا بيوم، أو من خلال وضع أهداف عامة، أو تحديد شكل تنظيمي من شأنه تنفيذ هذه الأهداف[1].

وتختلف مسألة تمويل وسائل الإعلام من بلد إلى آخر، وقد يكون من وسيلة لأخرى، وتعتبر مسألة التمويل من أهم القضايا التي من شأنها أن تؤدي إلى استمرار الوسيلة من عدمه.

فبعض الوسائل تمول نفسها من خلال الإعلانات وغيرها من مصادر التمويل، والبعض الآخر تقوم الحكومة بدعمه لتبعية تلك الوسائل للدولة.

(١) ولاء محمد جمال الدين : العوامل المؤثرة على إخراج الصفحة الأولى من الصحف المصرية القومية والحزبية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة (جامعة القاهرة : كلية الإعلام، ٢٠٠٦)، ص ١٠٤.

ويمكن تصنيف أنواع ملكية وسائل الإعلام في المجتمعات الديمقراطية والحزبية إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

أولاً: الملكية العامة، وتعني أن تكون بعض وسائل الإعلام مملوكة للدولة، وهذا النوع قليل جداً في تلك المجتمعات.

ثانيًا: الملكية المختلطة، وهي مزيج من الملكية الخاصة والملكية العامة فيما يتعلق بالدعم المالي والبث البرامجي وتشغيل محطات الإذاعة والتليفزيون [١].

ثالثًا: الملكية الخاصة لوسائل الإعلام، ولها أشكال متعددة، فالملكية الشخصية المستقلة تعني أن يكون هناك شخص أو شركة تملك امتياز وسيلة إعلام محددة كصحيفة أو محطة تليفزيون، أما الملكية المشتركة فهي أن يكون هناك مجموعة أشخاص أو شركات خاصة أو تملك مجموعة متعددة من وسائل الإعلام.

والملكية المتنوعة يقصد بها امتلاك مجموعة أشخاص أو شركات أكثر من وسيلة إعلامية كأن يتحدد امتياز الأشخاص أو الشركات لمجموعة صحف أو محطات تليفزيونية.

وأخيرًا: أن يملك مجموعة أشخاص أو شركات وسائل إعلامية إضافة إلى أعمال تجارية أخرى ليست لها صلة بالممارسات الإعلامية [٢] .

وترى الباحثة أن هذا النمط الأخير أشبه ما يكون بشكل الملكية الخاصة في مصر سواء أكان المالك شخصًا واحدًا أو مجموعة من المساهمين من رجال الأعمال غير المتخصصين بالعمل الإعلامي، إلى جانب ذلك تخضع ملكية وإدارة أهم المؤسسات

---

(١) عبد العزيز محمد العيد: استخدامات الجمهور في مملكة البحرين لوسائل الإعلام والإشباعات المتحققة منها، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة : جامعة القاهرة: كلية الإعلام، ٢٠٠٤) ص ٧٠، ٧١ .

(٢) محمد عبد البديع : إدارة المؤسسات الإعلامية (القاهرة : د · ن، ٢٠٠٢) ص ١٧٨ – ١٨١ ·

الإعلامية في مصر (اتحاد الإذاعة والتليفزيون) للدولة بصورة مباشرة، وبالتالي تتحمل الدولة أعباء تمويل الإذاعة المسموعة والمرئية إلى جانب الدخل المتحصل من الإعلان.

وتأخذ تبعية هذه المؤسسة للدولة شكل التبعية المباشرة بناءً على تدخلات وزارة الإعلام، أو شكل التبعية غير المباشرة في شكل منظمة عامة ذات شخصية قانونية.

وفي العموم، سنجد أن الكثير من المراقبين يرجعون أسباب الخلل في الأداء الإعلامي العربي الرسمي إلى محاولات السيطرة التي تمارسها الحكومات العربية في مجال تنظيم أو توجيه أنشطة الاتصال والإعلام سواء في المجالات الاقتصادية (أي: ملكية وسائل الإعلام) أو في المجالات التشريعية، فضلاً عن تحكمها في المضامين والممارسات الإعلامية في إطار السياسات الإعلامية والاتصالية المعلنة والمستترة، ومعاداتها للتعددية الفكرية والسياسية، واحتكارها مصادر المعلومات، وإصرارها على مصادرة الآراء المخالفة من خلال أجهزة الرقابة المتباينة الأشكال[1] .

لقد أدت التغيرات الهائلة التي شهدتها المؤسسات الإعلامية -سواء في أشكال ملكيتها، أو في هياكلها الإدارية والتنظيمية، أو في هياكلها الاقتصادية والتمويلية، وما أفرزته هذه التغيرات من تعديلات جوهرية في سياسات تلك المؤسسات- إلى تعاظم دور الإدارة في المؤسسات الإعلامية المعاصرة، وزيادة الاتجاه نحو الاستجابة لمتطلبات السوق بهدف زيادة الإيرادات الإعلانية وتعظيم الربحية بعد تحول هذه المؤسسات إلى كيانات اقتصادية ضخمة.

(١) جمعة أحمد قاجة : التشريعات الإعلامية ومستقبل العمل الإعلامي الرسمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "مستقبل وسائل الإعلام العربية"، (القاهرة : جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٥) ص ١٣٠١-١٣٠٢ .

ونتيجة لذلك أصبح القائمون على إدارة المؤسسات الإعلامية يدركون اليوم أهمية تطبيق الأسس العلمية للإدارة والتنظيم في التصدي لهذه التأثيرات والتعامل معها، كما أصبحوا يدركون أهمية إلمام القيادات الفنية بهذه المؤسسات بالجوانب الإدارية والتنظيمية المختلفة؛ لتحقيق الكفاءة والمرونة في تسيير كافة شئون العمل [1] .

والجدير بالذكر أنه جرى الحديث عن ملكية الصحف كمؤسسات إعلامية وعلاقتها بالسياسات التحريرية[2] في العديد من الدراسات الأجنبية التي أكدت أن تحول الصحافة من الملكية المستقلة إلى ملكية السلاسل والاحتكارات الكبرى، وزيادة الاتجاه نحو تركيز الملكية أدى إلى اهتمام أصحاب المشروع الصحفي بالجوانب الاقتصادية والإدارية وتراجع الاهتمام بأهمية تنوع الأفكار.

أما في المنطقة العربية فرؤساء ومديرو الصحف يبقون عيونهم مفتوحة على اتساعها لرغبات المالك وتوجهاته، ما يحب وما يكره، وتتحول رغباته وإشاراته إلى موضوعات عامة يقرأها الجمهور، حيث تتسرب خيارات المالك ومواقفه السياسية والاقتصادية من خلال رؤساء التحرير وكبار العاملين معهم إلى أن تصل إلى أصغر صحفي في المؤسسة وتصبح جزءًا من نسيج ثقافة المؤسسة وسياستها التحريرية.

ومن هنا لا تجد وجهة النظر الأخرى مكانًا لها إن لم تكن موافقة للنهج العام في المؤسسة خاصة في القضايا التي يعتبرها المالك قضايا أساسية.

---

(١) عبد الجواد سعيد: استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية للحاسبات الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "مستقبل وسائل الإعلام العربية"، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥)، ص ١٠٤٩٠

(٢) مرعي مدكور: الرضا المهني للقائم بالاتصال، مرجع سابق، ص ٢٢٤ – ٢٢٥.

ومن ملاحظة الباحثة فإن الوضع نفسه يكاد ينطبق على التليفزيون والقنوات الفضائية، حيث إن المالك إن كان الدولة فإنها تمارس سيطرتها على المضمون، وإخضاع أجهزة الإعلام التابعة لها إلى مركزية شديدة من أجل سهولة السيطرة عليها، وتوظيفها لخدمة أهدافها السلطوية.

وتضع الدولة خيارات تشريعية لتنظيم وسائل الإعلام على صعيدها الداخلي، وتقوم هذه الخيارات على منظورين رئيسيين؛ الأول: ينبني على اعتبار وسائل الإعلام أدوات فكرية للتواصل والتعبير عن الرأي والتثقيف والترفيه، وتتدخل الدولة بالتالي لتحديد وتنظيم مجالات الحرية التي يمكن أن تتمتع بها الوسائل الإعلامية دون المساس بمصالح المجتمع والأفراد، أما المنظور الثاني فينبني على اعتبار المادة الإعلامية منتجًا اقتصاديًّا وصناعة تتطلب مجموعة من الإجراءات التنظيمية حتى تنمو وتزدهر.

وعلى هذا، فإن الدولة تحدد قبل كل شيء خياراتها بخصوص ملكية وسائل الإعلام قبل السماح بأن يكون للقطاع الخاص مؤسساته، وبقدر ما تبدو الدولة حريصة على احتكار الإعلام المرئي والمسموع وحتى فرض سياساتها على مؤسسات القطاع الخاص بوضع مواثيق شرف أو قوانين ولوائح تنظم عمل تلك المؤسسات، بقدر ما يبدو ذلك واضحًا في الإذاعة والتليفزيون، فإن الدولة تعطي حرية أكبر للمبادرات الخاصة في مجال الصحافة المكتوبة والنشر، وإقامة صناعات لإنتاج التجهيزات الإعلامية [1].

وتمثل طرق إدارة المؤسسات الإعلامية وسيلة مهمة من وسائل تطوير هذه المؤسسات ونموها، من خلال المراقبة المكثفة لأعمالها ومضامينها الإعلامية خاصة في المؤسسات الحكومية، وهي بالتالي تجعل من هذه المؤسسات إدارات مركزية تخضع لمقتضيات وتعقيدات

---

(١) محمد حمدان: ملكية القنوات الفضائية العربية، كتاب: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨)، ص ٣٩ .

الإدارة أكثر مما تخضع لمقتضيات السوق والمنافسة؛ وهي لا تحظى بالتالي بنسبة من الاستقلالية والإدارية والمالية في التصرف، فمن حيث الشكل فمحطاتنا الفضائية إما حكومية وإما خاصة، والحكومية قامت على أساس سياسي ولكنها من حيث المضمون لم تختلف كثيرًا عما تبثه في محطاتها الأرضية حيث يتسم مضمونها بالضعف أو على الأقل بعدم المقدرة على مجابهة حاجة الجمهور المعروفة وارتقاء الذوق وحسن الاختيار [1].

أما الفضائيات العربية الخاصة، فإنها وإن كانت تعمل على أساس تجاري لاستقطاب الإعلان أو المشترك، فإنها من أجل ذلك قد بدأت في تفعيل بعض البرامج التليفزيونية وإشراك المشاهدين فيها على الهواء[2].

ونظرًا لاختلاف سياسات الفضائيات الحكومية والخاصة وتوجهاتها، فلا بُدَّ من تكامل المؤسسات الرسمية والخاصة من أجل إنتاج خطاب ثقافي عربي يستثمر كل أبعاد الصورة في ترويج تجليات هويتنا، وعليه تكون أولى المهام تجسيد الاختلاف المجتمعي والتعدد الثقافي وإنعاش الحوار في الداخل والخارج[3].

إن العدد الهائل من ساعات البث والعدد الكبير من الأقنية التليفزيونية الفضائية العربية يلقى على عاتق الإعلاميين والمثقفين والأنظمة السياسية مهمات جسيمة إذ ليس من السهل ملء هذا الكم الكبير من الساعات ببرامج متوازنة ومفيدة وتحقق مصداقية القناة بل ومصداقية الإعلام العربي لدى المتلقي[4]

---

(١) جواد مرقة: الوضع الراهن للإنتاج الثقافي العربي ومكانته في القنوات الفضائية العربية، كتاب: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، المرجع السابق، ص ٢٨١ .

(٢) جواد مرقة : المرجع السابق، ص ٢٨٣ .

(٣) فرج شوشان : القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، كتاب : القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، المرجع السابق، ص ٢٩٧ .

(٤) حسين العودات : كيف يمكن أن نجعل القنوات الفضائية العربية أداة للتعريف بالثقافة العربية الإسلامية، المرجع السابق، ص ٣٢ .

ثالثًا- القنوات الفضائية المصرية الحكومية:

١- القناة الفضائية المصرية الأولى:

بدأ التخطيط لهذه القناة عام ١٩٨٩، ووقع اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري في سبتمبر عام ١٩٩٠ اتفاقًا مع المؤسسة العربية للاتصالات الفضائية (عربسات) لاستئجار القناة لمدة ثلاث سنوات ابتداء من نوفمبر ١٩٩٠[١].

وكان انطلاق القناة الفضائية المصرية عام ١٩٩٠ إيذانًا بدخول مصر عصر البث المباشر بالأقمار الصناعية حيث بدأ البث المباشر التجريبي للقناة الفضائية المصرية في ١٩٩٠/١١/٥ بعد نجاح استقبالها بوضوح خلال المحطات التي أقيمت في السفارات المصرية والعربية. وقد بدأ البث الرسمي للقناة في١٢ ديسمبر ١٩٩٠ [٢]حتى وصلت ساعات بثها إلى ٢٤ ساعة يوميًّا على ١٢ قمرًا صناعيًّا تغطي جميع أنحاء العالم[٤].

وقد لعبت القناة الفضائية الأولى للقمر الصناعي العربي- الفضائية المصرية الأولى- دورًا مهمًّا ومؤثرًا في حرب الخليج الأولى لتحرير الكويت عام ١٩٩١، وذلك عندما قامت بتوفير كم من المعلومات التي تعتبر مرافقة وموازية لما قدمته محطة "CNN" للجمهور العربي والقنوات المصرية والسورية والسعودية المتمركزة في المملكة العربية السعودية، وفي الإمارات العربية المتحدة، وذلك عبر طبق استقبال جماعي "TVRO" في مقر قنوات

(١) هبه أمين شاهين : استخدامات الجمهور المصري للقنوات الفضائية العربية،رسالة دكتوراه غير منشورة،(جامعة القاهرة، كلية الإعلام،٢٠٠١)، ص٦٥.

(٢) ماجي الحلواني : مدخل إلى الفن الإذاعي والتلفزيوني والفضائي، (القاهرة: عالم الكتب،٢٠٠٢)، ص ٩١ – ٩٢.

(3)Hussein Y.Amin ,The current situation of satellite broadcasting in the middle east, op.cit, p.5.

التحالف العسكرية بهدف تمكين الجنود العرب من متابعة برامجها بعد تحويلها عن طريق الكابل ومحولات "HHF" ذات التردد المنخفض [1].

الأهداف الرئيسية للفضائية المصرية:

تلتزم القناة منذ بداية إرسالها إلى جانب أنها وسيلة اتصال بين المصريين المغتربين وبين الوطن الأم أنها تعبر عن مصر بما لا يخل بمفهوم الاتزان والالتزام بالحقيقة ونقل صورة صحيحة للمصريين والعرب المغتربين عما يجري في مصر [2].

ومن هذا الالتزام تنبثق أهداف عامة للقناة هي:

أ- ربط المواطنين المصريين العاملين في الخارج بوطنهم الأم من خلال تعريفهم بكل ما يدور في الدولة بحيث تعطيهم إحساساً بالتوحد الدائم معهم، وإطلاعهم على كل ما يدور من أحداث عامة ونشاطات تهم وطنهم.

ب- تعريف المواطنين العرب بالثقافة المصرية والتراث المصري، ومحاولة إيجاد علاقة قوية تربط بينهم وبين الثقافات الأخرى من خلال إطلاعهم على الأحداث المختلفة في الدول، وبث كل ما يدور من سياسة وآداب وفكر ودين وعلوم وفنون نشر الرسالة الإعلامية المصرية على أوسع نطاق، وذلك في ظل التنافس الإعلامي الدولي.

ج- التعرف على النشاط السياحي والتجاري والاقتصادي المصري.

د- اكتساب المزيد من الخبرة الفضائية في مجال استغلال الفضاء في البث المباشر[1].

---

(١) سامي الشريف : الفضائيات العربية- رؤية نقدية، مرجع سابق، ص٣٦.

(٢) اتحاد الإذاعة والتلفزيون الكتاب السنوي ٢٠٠٦، (القاهرة : اتحاد الإذاعة والتلفزيون ٢٠٠٦)، ص٨٢

وقد أطلق اتحاد الإذاعة والتليفزيون هذه القناة كأول قناة فضائية، ثم بعدها بثلاثة شهور أنشئ قطاع الفضائيات الذي ضم القناتين المصرية [1] والمصرية (٢) التي ألغيت بعد ذلك بالإضافة إلى باقة قنوات النيل[2].

٣- قناة النيل الدولية:

بدأ البث التجريبي الدولي لقناة النيل الدولية ثاني قنوات مصر الفضائية وهي القناة العربية الوحيدة التي تبث بثلاث لغات (الإنجليزية-الفرنسية-العربية) وتبث على ٤ أقمار صناعية، ويمتد إرسالها إلى ١٩ ساعة يومياً في أكتوبر ١٩٩٣[3]، وكان الهدف الرئيسي منها تحسين صورة مصر في أوروبا للجذب السياحي[4]، بالإضافة إلى الاهتمام بعرض الآثار والمعالم السياحية بمصر لدعم وتنشيط وجذب الحركة السياحية لمصر، كما تهتم قناة النيل الدولية بإلقاء الضوء على السياسة المصرية تجاه القضايا الهامة والدولية، وتحرص على شرح موقف مصر من هذه القضايا، وتفسيرها أمام الرأي العام[5]، كذلك حققت القنوات المصرية المتخصصة (النيل للأخبار، النيل الثقافية، النيل للرياضة، النيل للأسرة، النيل للمنوعات) مكانة متميزة سريعاً[6].

---

(١) ماجي الحلواني: مدخل إلى الفن الإذاعي والتلفزيوني والفضائي، مرجع سابق، ص٩٢

(2) Sana' a Mansour, The Media Free Zone on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall00/Kandil.html

(٣) هبة أمين شاهين: استخدام الجمهور المصري للقنوات الفضائية العربية، مرجع سابق، ص٧١

(4) Hussein Y.Amin ,The current situation of satellite broadcasting in the middle east , op.cit

(٥) ماجي الحلواني: مدخل إلى الفن الإذاعي والتلفزيوني والفضائي، مرجع سابق ص٩٢

(6) Hussein Y.Amin ,The current situation of satellite broadcasting in the middle east ,op.cit

٣- قنوات النيل المتخصصة :

مع إرسال القمر الصناعي المصري نايل سات (١٠١) في ٢٨ أبريل ١٩٩٨[١] أنشئ قطاع خاص بقنوات النيل هو قطاع قنوات النيل المتخصصة حيث تعمل تلك القنوات وفقًا لسياسات وخطط القطاع على تحقيق مجموعة من الأهداف منها توفير الخدمات الإعلامية التليفزيونية المتخصصة التي تغطي الأنشطة الإنسانية المتنوعة تغطية شاملة ومتعمقة بما يلبي احتياجات جمهور المتلقين، وتقديم البرامج والمواد المتنوعة بأعلى مستوى من الجودة بما يدعم من قدرات الإعلام المصري على المنافسة داخليًا وخارجيًا.

كما يحرص القطاع على القيام بدعم المكتسبات الديمقراطية والحفاظ على الهوية والشخصية القومية بما يواكب معطيات التطور على ساحة الإعلام الدولي من خلال تحديث الأشكال البرامجية وتقديم إنتاج إعلامي متميز بأساليب مبتكرة من أجل ذلك أطلقت:

قناة النيل للأخبار، وهي أول قناة مصرية متخصصة في مجال الأخبار، وتسعى لعرض السياسات المصرية من خلال توفير خدمات إخبارية وشبكة مندوبين واسعة، وتقديم تغطيات سياسية جيدة وتحليلات وحوارات على الهواء، ولذا تقدم أكثر من خمسين برنامجًا دوريًا تبث ٢٤ ساعة يوميًا بالإضافة إلى الاهتمام بالبرامج التسجيلية[٢].

قناة النيل للمعلومات والتي بدأت تحت مسمى قناة المعلومات المرئية في عام ١٩٩٢ وحاليًا تمتد ساعات إرسالها إلى ٤٧ ساعة يوميًا (مباشر + مشفر)، وهي أول قناة تليتكست في مصر والعالم العربي، وتقدم خدمة المعلومات الإلكترونية المتطورة بطريقة الاستدعاء الآلي التي تمكن المشاهد الذي يملك جهاز فك الشفرة من المتابعة الفورية، كما تذاع بعض فقراتها على القنوات التليفزيونية الأرضية والفضائية [٣]

---

(١) لمياء سمير سيد، تأثير التعرض للأخبار والبرامج الإخبارية بالقنوات الفضائية على المستوى المعرفي للجمهور المصري، مرجع سابق، ص ٦

(٢) لمياء سمير سيد، المرجع السابق، ص ٦

(٣) اتحاد الإذاعة والتلفزيون الكتاب السنوي ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص٩٦

قناة النيل للدراما، تعد أول قناة متخصصة في فنون الدراما على مستوى العالم العربي، بدأت في عام ١٩٩٦ تحت مسمى قناة الدراما حتى انضمت لباقة قنوات النيل المتخصصة عام ١٩٩٨[1].

قناة النيل للرياضة، التي تقدم خدماتها من خلال التغطيات الحية للأحداث الرياضية والتعريف بالرياضات العالمية وفي عام ٢٠٠١، وقد بدأ البث الرسمي لقناة النيل للرياضة " السوبر" وهي قناة مشفرة ومخصصة لإذاعة المباريات الأفريقية والمباريات العالمية المهمة عبر بث ممتد على مدى ٢٤ ساعة يوميًا.

قناة النيل الثقافية التي يبلغ متوسط ساعات إرسالها اليومي ١٤ ساعة تقدم برامج تغطي كافة جوانب الأنشطة الثقافية المصرية والتراث الثقافي العربي وأعلام الفكر العربي القدامى والمحدثين والانفتاح على الثقافات الأجنبية وتدعيم الحوار مع الآخر.

قناة النيل للتنوير، وهي قناة ثقافية تستهدف عرض التيارات الفكرية والفلسفية المختلفة، وتولي عناية بالأسرة العربية، وتفسح مجالاً لخطاب ديني مستنير من خلال ٨ ساعات بث يومية.

قناة النيل للأسرة والطفل قناة متخصصة موجهة لفئة من الجمهور تستهدف الشرائح الاجتماعية الرئيسية في كيان المجتمع المصري والعربي من خلال " الأسرة " شاملة رسائل خاصة للمرأة والطفل كما تهتم بالشباب وكبار السن[2] في ١٤ ساعة بث يومية.

---

(١) ماجي الحلواني، مدخل إلى الفن الإذاعي والتليفزيوني والفضائي، مرجع سابق، ص١٢٠.

(٢) ماجي الحلواني، مدخل إلى الفن الإذاعي والتليفزيوني والفضائي، المرجع السابق، ص١٢٠.

قناة النيل التعليمية تضم باقة متكاملة من القنوات التعليمية المتخصصة تغطي كافة مراحل التعليم (قناة التعليم الابتدائي، التعليم الإعدادي، التعليم الثانوي، التعليم الفني، اللغات، المعارف، محو الأمية)، وتهدف القناة إلى فتح الباب أمام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتقديم خدمات تدريبية للمعلمين والموجهين والمديرين، إلى جانب تعليم الهوايات النافعة، وتعليم الأفراد كيفية القيام بمشروعات إنتاجية مفيدة، ويبلغ إجمالي ساعات بث القنوات التعليمية حوالي ١٠٦ ساعة يومياً.

قناة النيل للتعليم العالي تعمل على رفع كفاءة منظومة التعليم العالي الجامعي، وإثراء الجانب التطبيقي والنظري في مختلف التخصصات، وإتاحة فرص التعليم بعد الجامعي والتعليم المستمر لأكبر عدد ممكن محلياً وإقليمياً بأساليب ملائمة لتوفير متطلبات التحولات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنمية البشرية خاصة تنمية الشباب من خلال برامج ومواد تمتد لحوالي ١٢ ساعة يومياً.

قناة المنارة للبحث العلمي، بدأ بثها في عام ١٩٩٧ قبل أن تنضم لباقة قنوات النيل المتخصصة، وتقدم ما يقرب من ٤٥ برنامجاً تغطي كافة الأنشطة البحثية العلمية داخل مصر وخارجها[1]. وتعد القناة الفضائية المصرية وقناة النيل الدولية إلى جانب باقة قنوات النيل المتخصصة جزءاً من تنظيم اتحاد الإذاعة والتليفزيون، وتتبع قطاعي القنوات الفضائية وقطاع قنوات النيل المتخصصة كجزء من قطاعات الاتحاد الذي يضم العديد منها كقطاع الإذاعة وقطاع التليفزيون وقطاع الإنتاج وغيرها.

وفي أغسطس ٢٠٠٨ تم تحويل بعض قنوات باقة النيل المتخصصة إلى شبكة قنوات النيل NTN التي تتحدد أهم المحاور التي قامت من أجلها في الآتي[*]:

(١) اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٩٧.

(*) أهداف شبكة تليفزيون النيل وردت بكتيب (شبكة تليفزيون النيل) الصادر عن اتحاد الإذاعة والتليفزيون عام ٢٠٠٩.

- تنمية روح الانتماء والولاء الوطني، وربط المواطنين المصريين بالخارج بالوطن الأم.

- إرساء دعائم الحوار الديمقراطي، وتفعيل حوار الحضارات ونشر ثقافة التسامح والسلام.

- تقديم المعارف والمعلومات في شتى المجالات.

- تنمية الوعي العلمي والتكنولوجي، ونشر الثقافة العلمية والثقافة المتخصصة.

- النهوض بالتعليم ودعم العملية التعليمية والتربوية، والارتقاء بالخدمات التعليمية المباشرة، ونشر وترسيخ مفهوم التعلم مدى الحياة، بما في ذلك محو الأمية، ومعالجة كافة قضايا ومشكلات التعليم، والمساهمة في إيجاد حلول لها.

- النهوض بالأسرة المصرية ومعالجة كافة قضاياها، والوصول بها إلى نموذج الأسرة المتماسكة والمتفاعلة مع واقع الحياة في إطار قيم وتقاليد المجتمع المصري والقيم الأخلاقية العامة.

- دعم وتقدير ونشر ثقافة حقوق الإنسان بكافة أنواعها.

- بناء وتنمية الطفل المصري والعربي من مختلف الجوانب، وتنمية معارفه ومداركه، وتدعيم قدراته الإبداعية والابتكارية.

- النهوض بالمرأة المصرية ودعم وتفعيل مشاركتها السياسية والمجتمعية في مختلف المجالات، وتوعيتها بأهمية وطبيعة دورها خاصةً في تربية النشء وتماسك الأسرة.

- مخاطبة كافة شرائح المجتمع وتوجيه خطاب خاص للشباب وكبار السن وذوي الاحتياجات الخاصة، وتلبية كافة اهتماماتهم ومعالجة قضاياهم، والعمل على دمج ذوي الاحتياجات الخاصة في المجتمع وتلبية كافة حقوقهم الإنسانية.
- تنمية وتدعيم القيم الدينية، ونشر الثقافة الدينية المستنيرة.
- تنمية الوعي الرياضي ونشر الثقافة الرياضية، وتغطية مختلف المسابقات والبطولات، والعمل على النهوض بالرياضة في مصر.
- دعم كافة المبادرات التي تخدم النهوض بالمجتمع، ودعم دور الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني في هذا المجال.
- توفير الترفيه والترويح بأسلوب راقٍ يحقق المتعة النفسية للجمهور، ويرتقي بالذوق العام.

وكان قد تم تحديث قنوات النيل المتخصصة عام ٢٠٠٧ من خلال ثلاث قنوات هي: نايل لايف ونايل دراما ونايل سبورت، وفي ١ أكتوبر ٢٠٠٨ أطلقت قناة نايل سينما تزامنًا مع إطلاق شبكة تليفزيون النيل، كما أضيفت قناة نايل كوميدي في ٢٩ يناير ٢٠٠٩ لتقدم الشبكة خدماتها على النحو التالي:

١ - **قناة نايل دراما:** وهي أول قناة عربية متخصصة في مجال الدراما، ويمتد إرسالها ٢٤ ساعة يوميًا، وتقدم أعمالًا درامية متنوعة مصرية وعربية قديمة وحديثة ما بين الاجتماعي والتاريخي والبوليسي والرومانسي والسير الذاتية ليصل عدد المسلسلات المقدمة على شاشة الدراما كل عام حوالي ١٠٠ مسلسل، كما تدعم القناة الإنتاج العربي بعرض الأعمال العربية المختلفة، وتقدم البرنامج اليومي "المسلسلاتي" الذي يذاع على الهواء مباشرة لمدة ساعتين، ويشتمل فقرات: دراما أون لاين، بروفيل، وحشتونا وغيرها، بالإضافة إلى

النشرة الفنية "فلاش" التي تقدم أحدث الأخبار الفنية الخاصة بالأعمال الدرامية مدعمة بتقارير خارجية ومداخلات تليفونية. كما اتسمت الخريطة البرامجية للقناة بتقديم بروموهات وكليبات للمسلسلات إلى جانب قيام القناة بتغطية أهم الأحداث الفنية والمهرجانات المتصلة بمجال الدراما.

٢ - **قناة نايل سبورت:** تقدم هذه القناة تغطية شاملة للأحداث الرياضية من خلال تقديم البطولات الرياضية على الهواء مباشرة على المستويين المحلي والعالمي، كذلك تغطي القناة هذه الأحداث من خلال برامج التحليل "ستاد النيل"، ويقدمه طاهر أبوزيد، وبرنامج "يوميات رياضية "، و"المجلة الأوليمبية"، و"دائرة الضوء" الذي يقدمه إبراهيم حجازي.

٣ - **قناة نايل لايف:** قناة متخصصة في تقديم مواد وبرامج المنوعات العربية والأجنبية، وتتنوع برامجها ما بين اليومي الذي يلبي احتياجات جميع أفراد الأسرة، والحواري، والإخباري الذي يقوم برصد الأحداث اليومية، بالإضافة إلى الأعمال الدرامية العربية والأجنبية، والحفلات الموسيقية، وتعرض القناة مجموعة متنوعة من البرامج مثل: بيت شريف، زمان يا فن، المصوراتي وغيرها. بالإضافة إلى برنامجين رئيسيين، وهما: برنامج " كل ليلة " في فترة السهرة، ويناقش مختلف القضايا الاجتماعية والسياسية والفنية والرياضية، وبرنامج: " نهارك سعيد " في فترة الصباح، ويقدم في شكل مجلة صباحية يومية متنوعة الفقرات والموضوعات.

٤ - **قناة نايل سينما** : وهي أول قناة أرضية مصرية فضائية متخصصة في الأفلام السينمائية، وتهدف إلى الاهتمام بالتراث السينمائي المصري، والاهتمام بنجوم الفن المصري، والاهتمام بسينما الشباب المستقلة ومناقشة قضاياها، وعمل أرشيف سينمائي لمختلف المناسبات الفنية السينمائية، بالإضافة إلى رفع ثقافة مشاهدة الأفلام السينمائية للمشاهدين، والاهتمام بعناصر فنون السينما وأسس صناعتها. وتمتلك القناة أكبر تراث

سينمائي عربي، وتعد شاشة عرض مفتوحة للأفلام العربية القديمة والحديثة بكافة أنواعها. كما تهتم القناة بعرض القضايا المتعلقة بصناعة السينما من خلال برنامج "ستوديو مصر"، أما برنامج "نجم اليوم"، فيعرض لأهم أعمال نجوم السينما، وتقوم القناة بتغطية فاعليات ومهرجانات سينمائية عربية وعالمية.

٥ - **قناة نايل كوميدي :** وهي قناة مصرية متخصصة لتقديم جميع أشكال الفن الكوميدي بشكل راقٍ يحترم عقلية المشاهدين من خلال عرض المسلسلات والست كوم والمسرحيات والأفلام العربية والأجنبية. وتعمل القناة على تقديم خطة برامجية تضمن الوصول لكل الفئات بداية من الأطفال والشباب وحتى الكبار، وذلك من خلال مراعاة وقت بث المضمون الكوميدي المناسب لكل فئة على حدة، ومن برامجها : "كوميك شو"، و"هات م الآخر"، و"علاء ع الكرسي". وتستعد الشبكة لضم قناتين إليها، وهما:

٦ - **قناة النيل الثقافية** : وهي القناة الوحيدة من نوعها التي تقدم المضمون الثقافي المتخصص في فنون الموسيقى الراقية والمسرح، وتهدف إلى إيصال الثقافة المصرية والعربية إلى العالم، والاهتمام بجيل الشباب من المثقفين المصريين والعرب وتقديمهم كنجوم للمستقبل في مختلف فروع الثقافة، وتبني المبادرات والمشروعات الثقافية والفنية الخلاقة، والحوار المباشر مع الآخر، وفي سبيل ذلك تقوم القناة بعرض لأهم الكتب والإصدارات العربية والعالمية، كما تنمي روافد ثقافية جديدة كالمدونات واليوتيوب من خلال مجموعة من البرامج منها: شارع الكلام، الخط الساخن، ثقافية كافيه، القافلة. ويجتهد القائمون على القناة في عام ٢٠١٠ في خلق شكل جديد يحضر له لتكون أول قناة ثقافية جذابة وحلقة الوصل لربط الثقافات وتبادلها بين الشعوب المختلفة[1].

---

(١) الكتاب السنوي لاتحاد الإذاعة والتليفزيون ٢٠١٠، (القاهرة : اتحاد الإذاعة والتليفزيون٢٠١٠) ص ٣٢ .

٧ - **قناة الأسرة والطفل** : تعمل قناة الأسرة والطفل على تلبية احتياجات الأسرة، وتهتم بالمرأة والطفل بشكل خاص، وتقوم بدور التوعية بكل ما هو جديد من القوانين والقرارات والأخبار التي تشغل بال الأسرة العربية في المجالات المختلفة مثل: الصحة والزواج ومشكلات الأبناء، وهي من أوائل القنوات التي أُنشئت بغرض تقديم كل ما يهم الأسرة من خلال مجموعة برامج منها "بيت العيلة"، و"النص الحلو"، و"بيتي جنة"، وغيرها من البرامج الاجتماعية وبرامج الأطفال.

بمناسبة مرور خمسين عامًا على إنشاء التليفزيون يشهد العديد من التطورات منها افتتاح قناة " التليفزيون العربي " لعرض تراث التليفزيون، وتحتوي مواد برامجية وإخبارية وتاريخية ووثائقية ومنوعات توثق وتؤرخ مسيرة التليفزيون منذ إنشائه، إضافة إلى إطلاق قناة " النيل الإخبارية الدولية " التي تتبع قطاع الأخبار، وهي ناطقة باللغتين الإنجليزية والفرنسية.

كما تقرر استبدال قناتي " النيل الثقافية " و"الأسرة والطفل " بقناتي " الإبداع " و" العائلة " بحيث تتخصص " الإبداع " في تقديم كل ما هو متعلق بالثقافة والفكر، كما تشارك القناة في إنتاج عروض مسرحية، وتتولى تغطية المعارض التشكيلية وكل عروض الأوبرا، إضافة إلى المؤتمرات والندوات المتعلقة بالمهرجانات المحلية والدولية.

أما قناة " العائلة " فهي متخصصة في كل ما يتعلق بالأسرة المصرية دون التركيز على فئة عمرية معينة، كما تقرر إطلاق " شبكة تليفزيون المحروسة "بدلاً من القنوات الإقليمية، والتي سوف تطلق على القمر الصناعي المصري "نايل سات "، وتضم قناة "القاهرة " لتغطية إقليم القاهرة الكبرى، و"القناة " لتغطية محافظات السويس والإسماعيلية وبورسعيد بالإضافة إلى محافظة الشرقية، و" الإسكندرية " لتغطية أخبار الإسكندرية ومطروح

والبحيرة، و"الدلتا " لتغطية إقليم محافظات دلتا مصر، و" الوادي " لتغطية إقليم شمال الصعيد، و" طيبة " لتغطية محافظات سوهاج وقنا والأقصر وأسوان، وتهدف كل قناة إقليمية إلى التعبير عن ملامح وشخصية وسمات كل إقليم وخصوصيته، وتسعى لجذب المعلنين بعد تطويرها لمواكبة تطور الحركة الإعلامية، وإعادة بثها فضائيًّا بشكل تجريبي[1].

وذلك ضمن عملية إعادة هيكلة قنوات النيل بعد أن تولى رئاستها المهندس أسامة الشيخ بعد أن أعلن وزير الإعلام السيد/ أنس الفقي عن الاتجاه نحو إعادة هيكلتها، وكذا إعادة هيكلة شاملة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون التابع لها ليصبح الجهاز القومي للإعلام هو المسئول عن كافة الأجهزة الإعلامية والمنوط به تحقيق الأمن الإعلامي من خلال دوره في الإشراف على عملية إطلاق قنوات فضائية جديدة من مصر مما قد يدفع بالقنوات الفضائية الخاصة إلى أداء أفضل نتيجة وجود جهاز إشرافي[2].

ويمتلك اتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري القناة الفضائية المصرية وقنوات النيل الدولية والمتخصصة ملكية كاملة وهو الممول الأساسي لها، ويعد اتحاد الإذاعة والتليفزيون أحد الهيئات الحكومية التابعة لوزارة الإعلام المصرية[3].

---

(١) احتفالات اليوبيل الذهبي للتليفزيون.. إطلاق قناة جديدة وتطوير القنوات وبثها تجريبيًّا على "النايل سات"، المصري اليوم، بتاريخ السبت ١٠/٧ / ٢٠١٠، ص١٨

(٢) مقابلة مع أ / حسن أحمد حسن عضو لجنة إعادة الهيكلة باتحاد الإذاعة والتليفزيون بتاريخ ٢٠٠٧/٢/٤ ومدير قناة المحور سابقًا.

(٣) هبه أمين شاهين : استخدامات الجمهور المصري للقنوات الفضائية العربية، مرجع سابق، ص ٦٨.

الفصل الخامس

ملامح التنظيم الإداري في القنوات الفضائية المصرية

الفصل الخامس

ملامح التنظيم الإداري في القنوات الفضائية المصرية

- التنظيم الإداري في المؤسسات الإعلامية:

أصبح للإدارة العلمية دورها المعترف به في كثير من المؤسسات الحديثة، وذلك لأهميتها كوسيلة لتوجيه وضبط حسن سير الأعمال وكفاءة الأداء بأقل التكاليف وأفضل السبل بما يحقق الأهداف(١).

والمؤسسات الإعلامية شأنها شأن أي مؤسسة أخرى تتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي: المهام التي يناط بالمؤسسة إنجازها سواء بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف محددة، والهيكل -أي الإطار- الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي لبلوغ الهدف، والأفراد العاملون بالمؤسسة بالإضافة إلى الأجهزة والمعدات والخبرة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة (٢) .

لذا فهي تحتاج إلى إدارة علمية واعية تقوم بمجموعة من الوظائف تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما أن لها نفس نشاطات المؤسسات التجارية غير الإعلامية مثل الإنتاج والتسويق والأفراد والأعمال المكتبية والتمويل وإن كانت طبيعة هذه النشاطات تختلف باختلاف المؤسسات.

ونظرًا لطبيعة المهنة الإعلامية فإن أهداف المؤسسات الإعلامية متحركة، ومن ثم فإن إدارة المؤسسات الإعلامية تحتاج إلى أكثر من مهارة (٣).

---

(١) عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مرجع سابق، ص١٨٧

(٢) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق، ص ٣٧ .

(٣) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص١٩

فالتسلح بالعلم الإداري فقط لا يستطيع أن يحل مشاكل مؤسسة إعلامية تحتاج إلى مرونة إصدار القرارات وسرعة اتخاذها، والقدرة على حل المشكلات السريعة والمتلاحقة والمتداخلة بين الأقسام الإدارية والفنية.

وهكذا، فالعملية الإدارية في المؤسسات الإعلامية ليست مجرد تسلح بقواعد العلم الإداري فحسب، بل إنها علاوة على ذلك تحتاج إلى مهارة في إدراك طبيعة الرسالة الإعلامية ونشرها وتسويقها(١).

فالرسائل الإعلامية لها طبيعة مميزة وذات تأثيرات متعددة على مستوى الفرد والجماعة والمجتمع، مما يفرض على المؤسسات الإعلامية مسئولية اجتماعية وأخلاقية تستلزم ضوابط ذاتية لا تجدها في المؤسسات الأخرى.

كما أن طبيعة المواد الإعلامية تمتاز من حيث الزمن بضرورة مواكبة الحدث والسرعة في تغطيته والتعامل معه، وهذا يؤثر على طبيعة العمل الإداري وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسة، ويفرض تنوع القواعد واللوائح المنظمة للعمل الإعلامي وبساطتها ومرونتها.

وطبيعة التنافس في المؤسسة الإعلامية لا يرتبط بأسلوب عرض الرسالة الإعلامية فقط، وإنما أيضًا يرتبط بمضمون هذه الرسالة الإعلامية.

ومن ثم فإن التنافس يكمن في الحصول على أفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم أفضل الرسائل للجمهور شكلًا ومضمونًا، وهذا يتطلب من الإدارة الحرص على العاملين فيها بما لديهم من كفاءات وخبرات نادرة (١).

---

(١) حسن أحمد حسن: الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مجلة الفن الإذاعي، (القاهرة: إتحاد الإذاعة والتليفزيون، العدد ١٦١، سبتمبر ٢٠٠٠)، ص ١٥١

إن اختلاف المؤسسة الإعلامية وطبيعة ما تقدم من منتجات عن المؤسسات الأخرى يضع وظائف الإدارة بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في سبيل إنتاج مواد إعلامية مميزة ومتنوعة، الأمر الذي يستلزم أن يكون العمل الإداري بالمؤسسات الإعلامية عملا تكامليًا يكون فيه لكل فرد دوره الأساسي مهما تضاءل مركزه الوظيفي، مما يستلزم إدراك الإدارة لأهمية الأفراد وطبيعة العلاقة بين جماعات العمل، وسلوكها، وأنماط اتصالها، وأسلوب القيادة فيها[٢].

ولذلك يتحتم على التنظيم الإداري توفير قدر من التنسيق والتعاون بين جهود المنظمة وبيان وظيفة كل عضو ودوره وتحديد السلطة والمسئولية عن أداء الأعمال، وبغير ذلك من العسير قيام المنظمة أو المؤسسة بتحقيق المهام المرجوة منها.[٣]

مدخل تحليل النظم Systems Analysis Appropch:

وهو عبارة عن منهج استدلالي يقوم على فكرة عزل العناصر والمكونات عن بعضها ومحاولة وصفها وصفًا جزئيًا دقيقًا لتحديد معالم التفاعلات والعلاقات بين هذه العناصر وبعضها التي تؤدي إلى وجود الظاهرة أو المشكلة ثم اقتراح الحلول والبدائل المختلفة التي تتفق وخصائص هذه التفاعلات والعلاقات [٤].

ويعد " فون بيرتا لانفي " أول من كتب في النظرية العامة للنظم عام ١٩٣٠، وتشير الدراسات إلى أن الأساس الفكري الذي انطلقت منه النظرية العامة للنظم هو محاولة توحيد العلوم في مقابل التجزئة الجامدة بين العلوم المختلفة.

---

(١) محمد فريد عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥)، ص ٤١.

(٢) حسن علي: التخطيط وإدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: دار البيان،٢٠٠٤)، ص ٧٩.

(٣) بشير علي التويرقي: مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة، (طرابلس: جامعة ناصر، ٢٠٠٠)، ص ٩.

(٤) أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ط٩، ١٩٩٦) ، ص ٤٢٢.

ويعرف Steven Alter النظام بأنه: مجموعة متفاعلة من المكونات والوحدات الفرعية، تعمل معًا وتشكل نظامًا عامًا يسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تصاغ وتترجم في سياسات وبرامج محددة.

ومن ثم فإن النظام -أي نظام- يتكون من مجموعة من النظم الفرعية تعمل في إطار متفاعل ومتناغم لتحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة [1].

ويفرق Robert Scultheis بين نوعين من النظم: النظم المفتوحة وهي التي تعمل في إطار عام من التفاعل وعمليات التأثير والتأثر المتبادلة بين النظام ومكوناته، وبين البيئة الخارجية المحيطة بالنظام.

والنظم المغلقة: وهي النظم ذات الطابع المركزي، التي لا تهتم إلا بأهدافها وبرامجها وأولوياتها، ولا تأخذ في اعتبارها ردود الأفعال إزاء هذه البرامج والأهداف أو عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية المحيطة بالنظام عكس النظم المفتوحة [2].

ويرى Dennis Mcquail أن المؤسسات الإعلامية بما تنتجه من مضامين ثقافية وفكرية تعد نظمًا مفتوحة على المجتمع المحيط بها يؤثر فيها وتؤثر فيه، فالمؤسسات الإعلامية لا تعمل في فراغ، وإنما تعلم في ظروف مجتمعية شاملة الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تمثل العوامل الخارجية المشكلة لبيئة وثقافة وسائل الإعلام.

ويشير " ماكويل " إلى أنه منذ بداية عقد التسعينيات من القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بدراسة تنظيم وإدارة المؤسسات الإعلامية، والتغيرات التي طرأت على هياكلها الإدارية والتنظيمية، وقد بدأت الدراسات تأخذ منظورًا نقديًا لدراسة العوامل المؤثرة في بنية

(١) Steven Alter, Information Systems , A management Perspective
(N.Y) Benjamin Publishing Comp, ed,2003)
(2) Robert Schultheis , Management In Formation Systems , (Boston: Mc Graw Hill,)

الهياكل الإدارية والتنظيمية لهذه المؤسسات، وعلاقاتها وتأثيرها على أساليب الإنتاج الإعلامي ومحتواه الفكري والثقافي [1].

ومن هنا كان الاهتمام بدراسة الإنتاج الإعلامي كعملية "*Process*" تفرضها وتفرزها صناعة ضخمة تتأثر بطبيعة الملكية والتمويل وحجم التنظيم والأساليب الإدارية السائدة، فقد أكدت نتائج الدراسات الإمبيريقية أن مضمون وسائل الإعلام يتأثر إلى حد كبير بهذه الجوانب الإدارية والتنظيمية.

كما يطرح "ماكويل" أهم الافتراضات النظرية لهذا التوجه النقدي الجديد في إطار هذا المدخل فيما يلي [2]:

- إن البيئة الخارجية المحيطة بالنظام الإعلامي تؤثر فيه وتتأثر به، وتؤثر في خطابه الإعلامي، وفي مضامينه وفي طرق إنتاجه وتقديمه.
- إن الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسات الإعلامية تمارس تأثيرًا كبيرًا على سياسات وسائل الاتصال، وتسهم في تشكيلها وصياغتها من خلال نمط ملكية وسائل الإعلام بالاتصال في صنع القرارات والسياسات وغيرها.
- مصادر تمويل المؤسسات الإعلامية، ودرجة المواءمة بين القيم الاقتصادية والإدارية وبين قيم وتقاليد الممارسة المهنية [3].

وطبقًا لتلك الافتراضات يزكي مدخل تحليل النظم بصفة عامة على دراسة ثلاث عمليات رئيسية هي:

(1) Denis Mcquail , Mcquail 's Mass Communication Theory 3 th, (London Soge Publication ,)

(2) I bid ,

(3) I bid ,

١ - وصف المدخلات أو العناصر المحركة للإنتاج والمؤثرة في صياغة المنتج النهائي.

٢ - وصف المنتج النهائي أو المستهدف من النشاط.

٣ - وصف العمليات والعلاقات التي تتم خلال مراحل تحويل المدخلات إلى مخرجات، وطبيعة العناصر المحركة لهذه العمليات والعلاقات المتداخلة بينها، ويطلق عليها عمليات التحويل[(١)].

وقد تم توظيف مدخل النظم في إطار هذه الدراسة، في جانبها الذي يستهدف دراسة تأثير الجوانب الإدارية والتنظيمية للقنوات الفضائية المصرية على سياسات تلك القنوات واختلاف نمط الملكية بين القنوات محل الدراسة وما يترتب عليه من أساليب تنظيم إدارية ودرجة مرونتها وما يستتبع ذلك من تأثير على المضمون الإعلامي المتقدم بها، وذلك من خلال معرفة حدود مشاركة القائمين بالاتصال في صنع القرارات وعلاقتهم بالإدارة وعلاقة ذلك بطبيعة الرسائل الإعلامية التي يقدمونها.

أولاً: دراسات تتناول النظم الإدارية وتأثيرها على المضمون في المؤسسات التليفزيونية:

- دراسة محمد شريف موسى (٢٠٠٩): [(٢)]

تتمثل مشكلة الدراسة في معرفة الوضع الحالي لقنوات قطاع التليفزيون المصري عامة والبرامج الرياضية خاصة وعدم وجود تقسيم تنظيمي للبرامج الرياضية ضمن الهياكل التنظيمية لغالبية قنوات قطاع التليفزيون المصري، وتهدف الدراسة إلى إعادة تنظيم وإدارة البرامج الرياضية لقنوات قطاع التليفزيون المصري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي

---

(١) محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، مرجع سابق، ص ١٧٢ .

(٢) محمد شريف موسى: إعادة هيكلة إدارة البرامج الرياضية لقنوات قطاع التليفزيون المصري، المؤتمر العلمي الدولي الخامس عشر لكلية الإعلام، " الإعلام والإصلاح: الواقع والتحديات "، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، يوليو ٢٠٠٩)، ص ١٢٨ – ١٣١.

بالأسلوب المسحي حيث اشتمل مجتمع البحث على جميع العاملين بالبرامج الرياضية بقنوات قطاع التليفزيون المصري وبلغ عددهم (١٤٤) مفردة، شملت العاملين بجميع قنوات التليفزيون الأرضية، وقد أمكن التوصل إلى نتائج، منها: أهمية دور الإدارة في تطور سير العمل في البرامج وضرورة وضع رؤية ورسالة وأهداف إدارة البرامج الرياضية ووضع هيكل تنظيمي ونظم وإجراءات للعمل لتلك الإدارة.

- دراسة أشرف جلال حسن (٢٠٠٥)[1]:

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أهم القضايا والموضوعات التي يطرحها التليفزيون الحكومي مقارنة بالخاص، وتحديد أثر نمط الملكية والتبعية في توجيهات القنوات ومستوى الحرية فيها، بالإضافة إلى تقييم الدور الذي تلعبه القنوات الخاصة والحكومية في تناول القضايا والموضوعات المختلفة، وكذلك التعرف على آراء ووجهات نظر الجمهور حول تقييمه للقنوات الحكومية والخاصة.

وقد أُجريت الدراسة على ٤٧٢ حلقة من برامج الرأي المذاعة على القنوات المصرية الأولى والثانية وقناتي دريم و المحور، وكذلك أجريت الدراسة الميدانية على ٤٠٠ مفردة تمثل جمهور القاهرة والجيزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنه رغم خضوع جميع القنوات حكومية وخاصة للنظام الحكومي المصري إلا أن هناك مساحة حرية ملحوظة في القنوات الخاصة مقارنة بالقنوات الحكومية، وقد أرجع الباحث ذلك لوجود توجهات ومصالح رأسمالية توجه هذه القنوات.

---

(١) أشرف جلال حسن: العلاقة بين ملكية وسائل الإعلام وطبيعة ومستوى الحرية في القنوات المصرية الحكومية والخاصة (دراسة مقارنة لبرامج الرأي في القناتين الأولى والثانية مقارنة بدريم والمحور)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام " مستقبل وسائل الإعلام العربية" (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، الجزء الثاني، ٢٠٠٥)، ص ٣٩٧ – ٤٥١.

كما اتضح وجود اتجاه إيجابي متزايد بين الجمهور نحو القنوات الخاصة يعكسه الحجم الكبير للاهتمام والمشاهدة.

- دراسة رغدة محمد عيسى (٢٠٠٥) [١]

استهدفت الدراسة التعرف على العوامل المؤثرة على القيادات الإعلامية النسائية باتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الإعلامي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في القيادات الإعلامية النسائية العاملات بوظائف الإدارة العليا في ١٢ قطاعًا باتحاد الإذاعة والتليفزيون، وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على عينة عشوائية طبقية قوامها ١٥١ مفردة باستخدام صحيفة الاستقصاء والمقابلات المتعمقة. وقد أوضحت الدراسة أن القيادات الإعلامية تتأثر ببيئة المؤسسة ومنها – البيئة التكنولوجية – التي تنعكس على رسم السياسة الإعلامية وأثرها على العنصر البشري بالمؤسسة الإعلامية.

- دراسة ماهيناز رمزي أحمد (٢٠٠٥) [٢]

استهدفت هذه الدراسة التعرف على المستقبليات المحتملة لتطور القنوات الخاصة في مصر وتحليل الصور المختلفة للمستقبل وذلك من خلال تحليل تصورات الخبراء حول مستقبل القنوات الخاصة وتحليل محتواها ودراسة أسبابها ونتائجها.

وبالتالي فالدراسة تهدف إلى بناء مجموعة من السيناريوهات البديلة حول مستقبل القنوات الخاصة خلال العقد المقبل.

---

(١) رغدة محمد عيسى: العوامل المؤثرة على القيادات الإعلامية النسائية باتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الإعلامي، رسالة ماجستير غير منشورة (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥).

(٢) ماهيناز رمزي احمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التليفزيونية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام "مستقبل وسائل الإعلام العربية"، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، الجزء الأول، ٢٠٠٥)، ص ٣٢٥ – ٣٦٥.

وافترضت الدراسة وجود ثلاثة سيناريوهات أساسية يمكن من خلالها تحليل ملامح مستقبل القنوات الخاصة المصرية خلال الفترة من عام ٢٠٠٥ إلى عام ٢٠١٥، وقد أجريت هذه الدراسة من خلال استمارة استقصاء طُبِّقت على ٦٠ من الخبراء الأكاديميين من أساتذة الإعلام بالجامعات المصرية ومن المسئولين والعاملين بالقنوات الخاصة والتليفزيون المصري.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ثلاثة سيناريوهات يمكن من خلالها وصف وتحليل سمات مستقبل القنوات الخاصة في ضوء التحول في نمط ملكية القنوات التليفزيونية في مصر، وتتمثل هذه السيناريوهات الثلاثة في سيناريو النمو، والسيناريو المرجعي، وسيناريو التوقف.

ويطرح كل منها رؤية مختلفة لمستقبل هذه القنوات استخلصت من آراء الخبراء وصناع القرار وتحليل آليات تطورها في التجارب الشبيهة على مستوى دول العالم المختلفة بالأنظمة الحكومية.

- دراسة Brynildseen & Shawna(٢٠٠٣):[1]

استهدفت الدراسة التعرف على مدى اعتماد وسائل الاتصال الجماهيري على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات حيث توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصحفية أكثر اعتمادًا على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من المؤسسات الإذاعية والتليفزيونية سواء داخل المؤسسة أو في الحصول على المعلومات وقد أكدت الدراسة على أهمية تعليم وتدريب القائمين بالاتصال في هذه المؤسسات على استخدام التكنولوجيا الحديثة.

(1) Brynildseen & Shawna , (mass Communication: Technology use and instruction) , ERIC Clering_ house reading English and communication. December 2003.

- دراسة عادل عبد الرازق ضيف (٢٠٠٣):[1]

استهدفت هذه الدراسة الوصفية التعرف على كيفية استخدام الإعلاميات لتكنولوجيا المعلومات ومدى تأثير ذلك على الأداء الإعلامي، استخدمت الدراسة منهج المسح الإعلامي وطبقت الدراسة على ١٠٠ مفردة من بينهن ٥٠ إعلامية بالإذاعة والتليفزيون و٥٠ صحفياً. وقد توصلت الدراسة إلى أن زيادة الموارد المالية وتدبير الأجهزة الحديثة وتطويرها يؤدي إلى تطوير العمل وتحسين الأداء الإعلامي ودعم وتنمية قدرات الإعلاميات، كما أن علاقة هؤلاء الإعلاميات بالإدارة ودعمها لتدريبهم على الوسائط التكنولوجية ينمي مهاراتهم ويجعل عملهم على وجه سليم.

- دراسة عادل فهمي البيومي (٢٠٠٣):[2]

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين في القنوات الفضائية المصرية وبين متغيرات التأهيل الإعلامي واختيار المهنة والتدريب كما استهدفت التعرف على العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القنوات الفضائية المصرية، واعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح بالعينة بتطبيق استمارة استقصاء على ١٣٦ مفردة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الإداري عن الوظيفة لدى العاملين بالقنوات الفضائية يأتي في أدنى مستويات الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بين الإدارة والعاملين بالقنوات الفضائية المصرية لا تزال غير واضحة أو مقننة.

---

(١) عادل عبد الرازق ضيف: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الإعلاميات في مصر، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الرابع عشر، يناير - مارس ٢٠٠٢)، ص ٢١١ - ٢٨٤.

(٢) عادل فهمي البيومي: محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القنوات الفضائية المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الخامس عشر، أبريل- يونية ٢٠٠٢)، ص ٢٤١ - ٢٩٢.

- دراسة Dennis (٢٠٠٠):[1]

استهدفت هذه الدراسة المقارنة بين العوامل المؤثرة على المؤسسات الإعلامية في تغطيتها للأخبار، ومنها خصائص هذه المؤسسات وطبيعة وحجم التبادل بينها وأسلوب الإدارة والسيطرة لهذه المؤسسات، وأجريت على ٣٨ دولة، تتباين في أنظمتها الاجتماعية والسياسية ونمط إدارتها لوسائل الإعلام. وطبقت الدراسة على ١٧ دولة أوربية و٤ دول أمريكية و٦ من آسيا و٧ من أفريقيا و٤ من الشرق الأوسط.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين زيادة القيود على حرية الإعلام والاعتماد على وسائل أخرى لنشر الأخبار عن هذه الدول حيث تتجه الدول النامية لتغطية الدول المشابهة لها، وتحتل أمريكا مركز الصدارة تليها فرنسا في تغطية أخبارها، وتزداد بوجه عام حرية وسائل الإعلام في الأنظمة الخاصة في إدارتها وملكيتها للوسائل مقارنة بالأنظمة الحكومية خاصة في الدول النامية.

- دراسة بطرس جرجس الحلاق (١٩٩٩):[2]

استهدفت الدراسة تحديد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية في المجال الإخباري أُجريت هذه الدراسة على ٢٠٠ مفردة مقسمة بالتساوي بين العاملين بالمؤسسات الإعلامية الصحفية والإذاعية والتليفزيونية، وقد خلصت النتائج إلى: أن التنظيم يستطيع أن يوفر قوة عاملة ذات دافعية قوية للعمل

(1) Dennis , H. Wn, Systematic determinants of international New Cocerage, Comparison of 38 countries, Journal of Communication , Vol. 50 , No. 8 , spring 2000.

(٢) بطرس جرجس الحلاق: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٩.

عندما يكون الهيكل التنظيمي القائم ونظام الرقابة المستخدم تسمح للأفراد بأن يحققوا الرضا عن العمل الذي يؤدونه.

- دراسة Horwitz & Robert Britt (١٩٩٨):[1]

سعت الدراسة إلى بحث كيفية تنظيم تكنولوجيا الاتصال الحديثة عن طريق توفير الحكومات للاقتصاديات تمكن المؤسسات من امتلاك الوسائط التكنولوجية الحديثة وإتاحة الديمقراطية اللازمة للاستفادة من هذه التكنولوجيا وحرية امتلاك المؤسسات الكاملة لهذه الوسائط، وأهم نتائج الدراسة: تمثل الحكومات دعمًا أساسيًا في امتلاك الوسائط التكنولوجية الحديثة إلا أنها لم تستفد من هذه الوسائط في المؤسسات المختلفة لعدم إتاحة قدر كافٍ من الديمقراطية بمجموعات العمل داخل الصحيفة وأن ٩٧,٩٪ منهم يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعبير عن آرائهم من خلال أشكال صحفية متطورة معتمدين على تكنولوجيا المعلومات ممثلة في شبكات الإنترنت، والفاكس والبريد الإلكتروني.

- دراسة نهلة عساف عيسى (١٩٩٦):[2]

استهدفت الدراسة معرفة خصائص القائمين بالاتصال الشخصية والاجتماعية والديموجرافية في كل من مصر وسوريا في مجال العمل التسجيلي واختبار العلاقة بين القائم بالاتصال في الفيلم التسجيلي والجهات المسئولة عن عمله لما لها من تأثير على هذا العمل. واعتمدت الدراسة على منهجي المسح الشامل والمنهج المقارن مستخدمة صحيفة الاستقصاء على ١٤٥ مفردة من المشتغلين المبدعين والمشتغلين في وظائف إشرافية ورقابية، وكان من أهم

---

(1) Horwitz & Robert Britt , (The regulation of new Communications technologies) , Thesis (PHD) , Brandeis university, dissertation abstracts international, Vol.43 , 1998. P40.

(٢) نهلة عساف عيسى: العوامل المؤثرة على أداء القائم بالاتصال في الفيلم التسجيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٦).

نتائج الدراسة: أن القائم بالاتصال يتعرض لضغوط عديدة تؤثر على أدائه منها طبيعة العلاقة بين المبدع والسلطة ممثلة في الهيئات الإنتاجية والرقابية وما تفرضه من سياسات وخطط وتقنيات وميزانيات لا تتفق ورؤى القائم بالاتصال.

- دراسة محمود علم الدين (١٩٩٥): (١)

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى التعرف على السياسات العربية في مواجهة أبرز مستحدثين تكنولوجي وهما الحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية توصيفًا وتعليلًا وتقويمًا، وقد اعتمد الباحث في دراسته الاستكشافية على مسح التراث العلمي السابق المتعلق بموضوع الدراسة.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المؤسسات الإعلامية بالوطن العربي لم تستفد من تكنولوجيا الاتصال في تطوير العمليات الإنتاجية بشكل كبير. شهدت المنطقة العربية شركات خاصة ومحطات بث تليفزيوني مما سيؤدي إلى مزيد من المنافسة مع القنوات الحكومية تؤدي إلى تحسين الخدمة البرامجية بنوعياتها المختلفة.

- دراسة Svenden & Knut Didrik G. (١٩٩٥): (٢)

استهدفت الدراسة التعرف على دور الحكومة في تطوير الإعلام ممثلة في دخول تكنولوجيا التليفزيون الرقمي في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة الميدانية إلى أن الحكومة (الكونجرس) ساهمت بشكل كبير في التطوير الإداري بالمؤسسات المختلفة

---

(١) محمود علم الدين: تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي، مجلة البحوث الإعلامية، (القاهرة: كلية الآداب، جامعة الأزهر، العدد الثالث، يناير ١٩٩٥)

(2) Svenden & Knut Didrik G. , (Digital high definition television and the role of government in technology development) , Thesis , (PH.D) Pennsylvania state university , Vol.66 ,1995. p9

مما ساعد على اتخاذ التكنولوجيا سبيلًا لتطوير الصناعات بشكل عام والإعلام بشكل خاص بما ساهم في الوصول إلى تكنولوجيا التليفزيون الرقمي.

- دراسة جيهان يسري حسين أبو العلا (١٩٨٥):[١]

استهدفت هذه الدراسة التعرف على شكل التنظيم الإداري باتحاد الإذاعة والتليفزيون باستخدام دراسة الحالة بالتطبيق على البرنامج العام، والمسح بالعينة للبرامج الإذاعية لمدة دورة برامجية كاملة (٣ شهور) عن طريق تحليل المضمون خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الإذاعية تحتاج إلى أجهزة إدارية صغيرة ذات كفاءة عالية تخدم العناصر الفنية وتساعد على أداء وظائفها.

- دراسة منصور علي كدسة (١٩٨٥):[٢]

تحددت مشكلة هذه الدراسة في معرفة الأساليب والأوضاع الإدارية بالمؤسسات الإعلامية السعودية ومقارنتها بالأسس العلمية للإدارة، واستهدفت الدراسة التعرف على مدى اتباع هذه المؤسسات للأسس العلمية وجوانب القصور الإداري كأساس لترشيد العملية الإدارية في قطاع الإعلام بالمملكة. وهو من البحوث الاستكشافية والوصفية في ذات الوقت، وقد اعتمد على منهج المسح باستخدام صحيفة الاستقصاء والمقابلة لجميع الإداريين في كافة المؤسسات الإعلامية بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: عدم توافر العنصر البشري اللازم لتلبية احتياجات العمل الإعلامي وخاصة تلك النوعيات الفنية المتخصصة، كما لم تنل العوامل المؤثرة

---

(١) جيهان يسري أبو العلا: تخطيط البرامج في الإذاعة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة،١٩٨٥).

(٢) منصور علي كدسة: الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٥).

على الجوانب التنظيمية الاهتمام المناسب عند وضع التنظيمات الإدارية لمؤسسات الإعلام السعودية بشكل عام – وخاصة بالنسبة لقطاع التليفزيون.

ثانياً: دراسات تتناول التنظيم الإداري في وسائل الإعلام الأخرى:

دراسة Roya majod & Timothy Bourdeau (٢٠٠٤):[1]

كشفت الدراسة عن العلاقة بين نمط ملكية الصحف وحجمها التنظيمي، ومدى إدراك المحررين لطبيعة الدور التحريري، حيث توصلت إلى أن المحررين في الصحف المملوكة للسلاسل الكبرى يتبنون مجموعة من المفاهيم والأدوار النشطة التي تتعلق بأعمالهم، والتي تتضمن:

- التدقيق في فحص بيانات وتقارير المسئولين الحكوميين.
- تقديم تحليل وتفسير للمشكلات المعقدة.
- مناقشة السياسة القومية في مراحل إعدادها.
- تقديم تقييم نقدي لأداء الحكومة.
- الترويج للإصلاح الاجتماعي.
- خلق الوعي حول المشكلات الكبيرة العالمية.
- رفع الوعي حول الاستقلال العالمي.

أظهرت الدراسة أن إدراك المحررين لثقل المؤسسة التي يعملون بها، واتساع حجمها التنظيمي يدفعهم لتبني مفاهيم ومحددات الدور النشط والفعال للأداء الصحفي بشكل

(1) Roya Majod & Timothy Bourdeau: Ownership, Organizational Size and Editorial role perceptions, Journalism & Mass Communication, Vol.72, No.4, winter 2004.

يفوق نظرائهم في الصحف الصغرى، ويؤكد الباحثان أنه كلما زادت حدود االتنظيم المؤسسي وحجمه، كلما زاد تبني هذه القيم والأفكار الفعالة والعكس صحيح.

- دراسة مرعي مدكور (٢٠٠٣):[1]

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الرضا المهني للصحفيين والتعرف على اتجاهات الصحفيين نحو الجوانب المرتبطة بالصحافة كمهنة وصناعة ومؤسسة إعلامية، وقد تم استخدام منهج المسح بالعينة التي اختيرت لتمثل العاملين بالصحافة القومية والحزبية والمستقلة في مصر والتي تحددت في ٢٤٠ عضواً بنقابة الصحفيين يمثلون ١٢ صحيفة. وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج منها: أن المؤسسات الصحفية لم تعد كيانات صغيرة وإنما مؤسسات اقتصادية كبيرة تُدار غالبًا بالأسلوب العلمي، وتتمثل أهم الضغوط الإدارية داخل المؤسسات الصحفية في البيروقراطية الناتجة من المتطلبات التكنولوجية لعمليات الإنتاج.

- دراسة Peter Gade (٢٠٠٣):[2]

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الأساليب التقليدية المستخدمة في تنظيم وإدارة الصحف، وخاصة أسلوب التنظيم الخطي القائم على فصل الإدارات التجارية والمالية عن الإدارات الفنية، وكذلك تلقي الأوامر واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل، حيث أثبتت الدراسة أن فشل هذه الأساليب دفع الناشرين ومالكي الصحف إلى استخدام أساليب جديدة، أهمها: أسلوب cross -divisional team أي الفريق الإداري المتكامل، والذي يقوم على المزج بين إدارة التحرير والإدارة التجارية بالصحيفة بهدف تحقيق تكامل الوظائف

(1) مرعي مدكور: الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثامن عشر، يناير- مارس ٢٠٠٣)، ص ١٨٥ - ٢٣٥.

(2) Peter Gade: Market driven business and demands on journalists: Aejmc Conference papers: At: www.//list.Msu.Edu/cgi-Bin/wa2003.

التسويقية وهو ما أدى إلى ظهور وتزايد تطبيق استراتيجية الإدارة الصحفية الموجهة باحتياجات السوق.

- دراسة David Demers (٢٠٠٢):[1]

انطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مؤداها أن اتساع حجم التنظيم وبيروقراطية الإدارة وثقل المؤسسة الصحفية تؤدي إلى زيادة الكفاءة واليقظة التحريرية، حيث أشارت نتائج تلك الدراسة إلى اعتراف المحررين عينة الدراسة في الصحف المملوكة الأخرى، حيث يشاركون في صنع القرار التحريري، ويتمتعون بمساحة أكبر من الحرية في الأداء المهني، ويرون أن ثقل المؤسسة وديمقراطية الإدارة تفرض على المديرين الالتزام بالرؤية النقدية في معالجة القضايا والأحداث.

- دراسة نوال عبد العزيز الصفتي (٢٠٠١):[2]

تمحورت مشكلة الدراسة حول إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال من خلال رصد الواقع الصحفي والمعايير التي تحكمه، والعمل على تقويم هذا الواقع في ظل الاتجاهات الصحفية والتكنولوجية الحديثة خلال القرن الحادي والعشرين، واعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي، وكذلك تمثلت عينة الدراسة في عينة قوامها ٤٠ مفردة من المحررين و١٥ سكرتيراً فنياً موزعة على ثلاث صحف هي (الأهرام) و(الأخبار) و(الجمهورية) باستخدام الملاحظة المباشرة والمقابلة. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الصحف المصرية استفادت من تكنولوجيا الاتصال على المستوى التحريري،

(1) David Demers: Corporate news structure, Editorial vigor-Journalism Quarterly, Vol.73, No.4, 2002.

(٢) نوال عبد العزيز الصفتي: إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر، يوليو – سبتمبر ٢٠٠١)، ص ٧٧ – ١٠٤.

بينما لم ينعكس استخدام تلك الصحف للتكنولوجيا على النظم الإدارية بها، كما ظلت الضغوط الإدارية على القائمين بالاتصال تمثل أولويات الضغوط الواقعة عليهم.

- دراسة عادل عبد الرازق ضيف (٢٠٠٠): [1]

استهدفت الدراسة التعرف على مدى اهتمام الصحفيين بالتدريب ومجالاته وحجم الإمكانيات المتاحة لتمويله والعائد المهني من الدورات التدريبية ومدى انعكاسه على الارتقاء بالأداء الصحفي. واعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي والمنهج المقارن وتحليل العلاقات الارتباطية، وقد أجريت الدراسة على ١٠٠ صحفي من العاملين في الأقسام الاقتصادية بالصحف المصرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسة الصحفية ووضعها الاقتصادي يلعبان دوراً في امتلاك التكنولوجيا والتدريب عليها، وأن التدريب يعود بالنفع على أداء الصحفي لمهنته كما يعود بالنفع على المؤسسة ككل.

- دراسة السيد بخيت محمد (١٩٩٩): [2]

استهدفت الدراسة تحديد طبيعة تأثيرات استخدام وتبني تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الممارسات الصحفية في الصحافة العربية واتجاهات الصحفيين العرب إزاء استخدام هذه الوسائل الجديدة، وإلى أي مدى تتبنى الصحف العربية هذه التكنولوجيا الجديدة وتوظفها في أداء أعمالها الصحفية. وتنتمي الدراسة إلى الدراسات السببية والارتباطية، وقد استعان الباحث بمنهج المسح مستخدماً استمارة استقصاء

(١) عادل عبد الرازق ضيف: تدريب الصحفيين المصريين لبحوث الإعلام، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد التاسع، أكتوبر- ديسمبر ١٩٩٩)، ص ٢٠٩ - ٢٥٦.

(٢) السيد بخيت محمد: تأثير تكنولوجيا الاتصال على الممارسات الصحفية في الصحافة العربية، المؤتمر العلمي الخامس، لكلية الإعلام "تكنولوجيا الاتصال الواقع والمستقبل"، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٩)، ص١٢ - ٦٢.

طبقت على ٦١ صحفيًا في صحف الإمارات العربية المتحدة، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: لم يؤثر استخدام التكنولوجيا على العنصر البشري من ناحية تأهيله وتدريبه للاستفادة من هذه التقنيات الجديدة، بل تسببت في حدوث ضغوط نفسية ومعنوية، بالإضافة إلى اهتمام المؤسسات الصحفية بتوفير الأجهزة الحديثة في مجال الاتصال مثل الكمبيوتر والاشتراك في خدمات وكالات الأنباء وإن قل اهتمامها بتقنيات أخرى مثل الأرشيف الإلكتروني والمعلومات الإلكترونية الفورية.

- دراسة سميرة محيي الدين شيخاني (١٩٩٩): (١)

حاولت الدراسة الكشف عن تأثير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تطور فنون الكتابة الصحفية المصرية والسورية. وقد اعتمدت الباحثة على عدة مناهج هي المسح الإعلامي ودراسة الحالة والمنهج المقارن باستخدام تحليل المحتوى والمقابلات غير المقننة. ويتمثل مجتمع الدراسة في جريدتي (الأهرام المصرية) و(تشرين السورية) تمثل كل منها مفردة لها سياقها وأطرها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن هناك فروقًا جوهرية بين استخدامات التكنولوجيا في كل من الصحافة المصرية والسورية، وأن درجة استفادة الصحافة المصرية من هذه التكنولوجيا أفضل بكثير من الصحافة السورية، وأرجعت الباحثة ذلك إلى حرص المؤسسات الصحفية المصرية على استخدام التكنولوجيا الحديثة، ويزداد حجم استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة بين الفئات الحاصلة على دورات تدريبية في هذا المجال.

---

(١) سميرة محيي الدين شيخاني: أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على تطور فنون الكتابة الصحفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٩).

- دراسة محمد سعد إبراهيم (١٩٩٩): [1]

هدفت هذه الدراسة إلى توصيف العلاقة الراهنة للصحف المصرية بشبكة الإنترنت وتوصيف أساليب نقل التكنولوجيا وتقييمها وتوظيفها والمشكلات التي تثيرها وبيان مدى تأثير الأداء الصحفي بالإنترنت كمصدر للمعلومات والاتصال، وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الإعلامي باستخدام أداء المقابلة، وأجريت الدراسة على الصحف المصرية التي لها مواقع إلكترونية على شبكة الإنترنت وعددها ١٢جريدة ومجلة، وقد اختير ٢٥٠ صحفياً من المسئولين عن طبعات الإنترنت والصحفيين المستخدمين للإنترنت. وقد خلصت إلى نتائج منها: أن مواكبة بعض الصحف المصرية للتطوير التكنولوجي الجديد جاءت بمبادرات شخصية لعدد محدود من الصحفيين الذين أُتيحت لهم فرص تدريب خارجية على الإنترنت مما يعكس غياب برامج التأهيل والتدريب وغياب الرؤية المؤسسية المستقبلية المستوعبة لتحديات ثورة العولمة.

- دراسة عبد الجواد سعيد (١٩٩٧): [2]

تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة النظام الإداري في وكالة أنباء الشرق الأوسط كمؤسسة صحفية وذلك من خلال دراسة عناصر هذا النظام ومكوناته والتطورات الإدارية التي واكبت هذا النظام اعتماداً على منهج مسح أساليب الممارسة الصحفية في دراسة وصفية انتهت إلى نتائج أهمها: يمثل النظام الإداري في وكالة الأنباء شأنها شأن أي مؤسسة صحفية عملية متفاعلة من عدة عناصر تكون الأجزاء الرئيسية للنظام، وتفتقر العديد من

(١) محمد سعد إبراهيم: استخدامات الصحافة المصرية للإنترنت وانعكاسها على الأداء الصحفي، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإعلام " تكنولوجيا الاتصال الواقع والمستقبل "، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٩)، ص ١٠٥ – ١٤٤.

(٢) عبد الجواد سعيد: النظام الإداري في وكالة أنباء الشرق الأوسط، مجلة البحوث الإعلامية، (القاهرة: كلية الآداب، جامعة الأزهر، العدد السابع، ١٩٩٧).

المؤسسات الصحفية إلى تطبيق الأساليب الإدارية المؤهلة والمدربة مما يؤدي إلى إعاقة الأداء في معظم الإدارات والأقسام التي تضمها المؤسسات الصحفية.

- دراسة بطرس جرجس الحلاق (١٩٩٦): [١]

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة ممثلة في الحاسب الآلي على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الصحفية، وقد توصلت الدراسة الوصفية باستخدام منهج المسح ومنهج تحليل النظم عن طريق أداتي الملاحظة بالمشاركة والمقابلة غير المقننة أجريت على ٤٠ مفردة من الإداريين بمؤسسة الأهرام المصرية إلى عدة نتائج أهمها: أن التنظيم ظاهرة إيجابية تسعى إلى التأثير بكافة المتغيرات، ومنها التقدم التكنولوجي، كما أن التنظيم تسعى إلى التأثير في المؤسسة التي يتعامل معها والعاملين بها ويحاول أن يشكلها بأسلوب يساعدها على تحقيق أهدافها، وأن التنظيم الإداري يتأثر بشكل كبير بدخول وسائل التكنولوجيا الحديثة خاصة وأنها تسهل عملية الاتصال بين الوحدات الإدارية وبين الجهاز الإداري والعاملين بتلك المؤسسات.

- دراسة محمود علم الدين (١٩٩٥): [٢]

استهدفت الدراسة الكشف عن مدى ارتباط عملية تطوير الجهاز التحريري مع توجهات الجريدة وسياستها التحريرية الجديدة في إطار الأسس العلمية للتنظيم، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة باستخدام الملاحظة والمقابلة الشخصية والاستقصاء على كافة العاملين بالجهاز التحريري لجريدة عكاظ خلال عامي ١٩٩٣،

(١) بطرس جرجس الحلاق: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٦).

(٢) محمود علم الدين: تنظيم الجهاز التحريري للجريدة اليومية، مجلة الاتصال، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع ٦، ١٩٩٥)، ص ٤٧.

١٩٩٤، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن التغيرات الداخلية الخاصة بطبيعة النظام الصحفي أو المؤسسات الصحفية المنافسة تؤثر على عملية التطوير التنظيمي بصفة عامة.

- دراسة Kathleen L. Endres & Ann B.schierhorn (١٩٩٥):[1]

ركزت هذه الدراسة على دور التكنولوجيا الحديثة تجاه ما يتعلق بأعمال الكتابة والتحرير الصحفي حيث اشتملت عينة الدراسة على ١٦٤ مجلة عامة و ٢٩٤ مجلة متخصصة في عام ١٩٩٢، وقد أوضحت الدراسة أن ٨٨,٨٪ من الكتاب والمحررين يلجئون إلى وسائل الاتصال الحديثة لكي يتصلوا بمجموعات العمل داخل الصحيفة، وأن ٩٧,٩٪ منهم يعتمدون على تكنولوجيا الاتصال الحديثة في التعبير عن آرائهم من خلال أشكال صحفية متطورة معتمدين على تكنولوجيا المعلومات ممثلة في شبكات الإنترنت، والفاكس والبريد الإلكتروني.

- دراسة *Doug Andrew & Keith Stamm* (١٩٩٢):[2]

أوضحت تلك الدراسة تأثير الضغوط الإدارية على العمل الصحفي، وقد توصلت إلى أن المحررين في غرف الأخبار في الصحف المملوكة لسلاسل وشركات كبرى يعانون من ضغوط إدارية مستمرة في توجيه سياسات العمل، حيث يدرك هؤلاء المحررون مجموعة من المبادئ الاقتصادية مثل تحقيق مزيد من الأرباح الاقتصادية، ومعاملة القراء باعتبارهم

(1) Kathleen L. Endres & Ann B.schierhorn , (New Technology and the writer /editor relationship: shifting electronic realities) , Journalism and mass communication quarterly , Vol.72 ,.no.2, summer 1995.
(2) Doug Andrew & Keith Stamm , Balancing Business with journalism: New Room policies at 12 west coast newspaper , journalism quarterly , vol. 69 , no.2, 1992, p.301-312.

مستهلكين لخدمة، وأن نجاح المؤسسة اقتصاديًا يتوقف على إحكام السيطرة والرقابة، وأن هذه المبادئ هي أهم محددات العمل الصحفي في حين أشارت الدراسة إلى أن المحررين في الصحف الخاصة والمملوكة لشركات مستقلة كانوا أكثر استقلالًا عن ضغوط الإدارة.

- دراسة *Ward. J.& Hansan* (1991):(1)

استهدفت الدراسة الكشف عن اهتمام الصحفيين بتكنولوجيا المعلومات ممثلة في المكتبة الإلكترونية وقد توصلت الدراسة إلى أن ٨٤٪ من المحررين في أقسام الأخبار بالصحف الأمريكية يلجئون للمكتبة الإلكترونية، وبالتالي فإنهم يعتمدون بشكل أساسي على الوسائط التكنولوجية للوصول إلى السبق الصحفي، وأن الإدارة بالمؤسسات الصحفية الأمريكية هي الداعم الأساسي لوصول تلك الوسائط إلى العاملين بالصحف الأمريكية.

- دراسة عبد الجواد سعيد (١٩٨٩):(٢)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على النظم الإدارية المتبعة في كل من مؤسستي (دار الهلال) و(روز اليوسف) في الفترة من (١٩٨٠-١٩٨٦) حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة عدة مناهج هي: المنهج التاريخي، المسح الشامل، المنهج المقارن، ودراسة الحالة، وانتهت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: تمثل النواحي الإدارية والتنظيمية في المؤسسات الصحفية المحرك الرئيسي لصدور الصحف بعد تطوير صناعة الصحافة والتقدم التكنولوجي المستمر في هذا المجال، كما أكدت الدراسة أن المؤسسة الصحفية نظام اجتماعي

---

(1) Ward. J. & Hansan.K.A , (journalism and librarian roles information technologies and news making) , journalism quarterly , vol. 68 ,.no.3, 1991.

(٢) عبد الجواد سعيد: النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٨٩).

واقتصادي وتقني حيث يتم داخل المؤسسة عملية المزج بين عناصر الإنتاج كتوفير قدر معين من رأس المال والتكنولوجيا والأيدي العاملة المبدعة والمدربة.

- دراسة سعيد محمد السيد (١٩٨٩):(١)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على الضغوط المهنية والإدارية على القائم بالاتصال بالصحافة المصرية حيث اعتمد الباحث في دراسته الوصفية على منهج المسح عن طريق أداة استقصاء على (٤٠٠) مفردة من محرري الصحف المصرية. وقد انتهت الدراسة إلى نتائج مؤداها: أن الضغوط الإدارية تمثل أهم معوقات الأداء لدى القائم بالاتصال، وأن عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات من أهم هذه الضغوط، كما أن عدم الاهتمام بتدريب القائمين بالاتصال من جانب الإدارة يعيق قدراتهم وأدائهم للعمل بمؤسساتهم الصحفية.

مراحل تطور التنظيم الإداري للتليفزيون في مصر

أولاً: التليفزيون إدارة تابعة لهيئة الإذاعة (١٩٥٩):

اعتُبر التليفزيون إدارة عامة منذ صدور قرار رئيس مجلس إدارة هيئة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة رقم ٢ لسنة ١٩٥٩ في ٢٩ يونيه ١٩٥٩ الذي نص في البند الثاني من المادة الأولى على أن " تنشأ بالهيئة إدارة عامة للإذاعة المرئية (التليفزيون)، وتختص بشئون هذه الإذاعة في الجمهورية، ويصدر بتنظيمها قرار من مجلس إدارة الهيئة أو رئيسه " (٢) .

---

(١) سعيد محمد السيد: الضغوط المهنية والإدارية على القائم بالاتصال، المجلة العلمية لكلية الإعلام، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، العدد الأول، يوليو ١٩٨٩).

(٢) عاطف عدلي العبد وماجي الحلواني: الأنظمة الإذاعية في الدول العربية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٩)، ص٦٠، ٦١.

ثانياً: التليفزيون مؤسسة عامة ذات طابع اقتصادي (١٩٦١):

بموجب القرار رقم ٧١٧ لسنة ١٩٥٩ وحتى صدر القرار الجمهوري رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦١ في ٢٩ نوفمبر ١٩٦١ أصبح يسري على إدارة " التليفزيون " ما يسري على الإذاعة واعتبرت من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي في ممارستها للنشاط التجاري والصناعي، وذلك بنص القرار بحيث " تعتبر إذاعة الجمهورية العربية المتحدة في ممارسة النشاط التجاري والصناعي –والتليفزيون أحد إداراتها– من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، وتسري عليها أحكام القانون رقم ٢٦٥ لسنة ١٩٦٠ بتنظيم المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي " [1].

بالإضافة إلى تعديل المادة الثالثة من القرار رقم (٧١٧) لسنة ١٩٥٩ الخاصة بتنظيم إذاعة الجمهورية العربية المتحدة بفقرة جديدة نصها: " أن للمؤسسة ممارسة النشاط الصناعي والتجاري اللازم لتحقيق أغراضها، ولها في سبيل ذلك:

- إنشاء صناعات الراديو والتليفزيون وغيرها من الصناعات المماثلة، وذلك بنفسها أو بواسطة شركات تقوم بإنشائها أو تتملكها أو تساهم فيها.
- مباشرة التوزيع التجاري لإنتاج الصناعات المتقدمة بما في ذلك ما تحصل عليه من إنتاج غيرها وذلك بنفسها أو بواسطة غيرها أو بالطرق التي يحددها مجلس الإدارة.
- إذاعة الإعلانات التجارية بالراديو والتليفزيون.

ثالثاً: ضم التليفزيون إلى وزارة الثقافة والإرشاد القومي (١٩٦٣):

وذلك بصدور قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٢٩٥٨ لسنة ١٩٦٢ الذي أقر في مادته الأولى ضم هيئة الإذاعة ـ بإداراتها ـ وهيئات أخرى إلى وزارة الثقافة والإرشاد

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٦)، ص ٢٠٧، ٢٠٨ .

القومي، وقد أعطى هذا القرار كافة اختصاصات وزير الدولة لشئون الإذاعة لوزير الثقافة والإرشاد القومي.

كذلك صدر قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٩٥٩ لسنة ١٩٦٢ بإعادة تشكيل مجلس إدارة الإذاعة كالتالي[١]:

- السيد وزير الثقافة والإرشاد القومي: د. محمد عبد القادر حاتم " رئيسًا "
- مدير هيئة الإذاعة: محمد أمين حماد " عضوًا "
- مدير مصلحة الاستعلامات: يحيى أبو بكر " عضوًا "
- مدير معهد الدراسات الإفريقية: د. عز الدين فريد " عضوًا "
- د. عبد السميع مصطفى الأستاذ بكلية الهندسة " عضوًا "
- د. عبد الوهاب حمودة الأستاذ بكلية الآداب " عضوًا "
- عبد الحميد عبد الرحمن نقيب المهندسين " عضوًا "
- د. محمد زكي شافعي عميد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية " عضوًا "
- د. محمد يحيى عويس الأستاذ المساعد بجامعة عين شمس " عضوًا "
- رمزي الشوريجي المستشار بمجلس الدولة " عضوًا "
- أحمد فتحي بركات رئيس المحكمة المنتدب بمكتب وزير الثقافة " عضوًا "

رابعًا: تنظيم المؤسسة المصرية للإذاعة والتليفزيون:

بصدور قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٤٨ لسنة ١٩٦٣ في ٦ يناير ١٩٦٣ بتنظيم المؤسسة المصرية العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون، حيث نص في مادته الأولى

---

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، مرجع سابق، ص ٢٠٩، ٢١٠.

على دمج المؤسسة المصرية العامة للإذاعة والتليفزيون لتصبح " المؤسسة المصرية العامة للسينما والإذاعة والتليفزيون "، واعتبرتها المادة الثانية من المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، وتخضع لإشراف وزير الثقافة والإرشاد القومي ومركزها القاهرة (١)

خامسًا: التليفزيون هيئة عامة تابعة لوزارة الإرشاد القومي (١٩٦٦): (٢)

وفي ٣ يناير ١٩٦٦ صدر القرار الجمهوري رقم ٧٦ لسنة ١٩٦٦ بتنظيم وزارة الإرشاد القومي، بحيث تتبع وزارة الإرشاد القومي الهيئتين العامتين الآتيتين:

- هيئة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.
- هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة.

ونصت المادة الثانية على أن تنقسم هيئة الإذاعة إلى هيئتين عامتين هما:

أ - هيئة إذاعة الجمهورية العربية المتحدة.

ب - هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة.

كما نصت المادة الثالثة على أن يصدر قرار باختصاصات وتنظيم كل من إذاعة وتليفزيون الجمهورية العربية باعتبار كل منهما مؤسسة عامة طبقًا لأحكام التليفزيون رقم ١٨١٤ لسنة ١٩٦١، والمادة السادسة على أن يتولى وزير الإرشاد القومي اختصاصات مجالس إدارات هذه الجهات حتى تنتهي من تشكيل مجالس إدارة لها. وتبعًا لهذا فُصل -ولأول مرة- التليفزيون عن الإذاعة وأصبح هيئة مستقلة.

سادسًا: تنظيم التليفزيون طبقًا للقرار الجمهوري عام ١٩٦٦:

حيث صدر قرار رئيس الجمهورية العربية المتحدة رقم ٧٩ لسنة ١٩٦٦ بتنظيم التليفزيون على النحو التالي:

(١) عاطف عدلي العبد: الراديو والتليفزيون في مصر، في الإعلام المصري، (القاهرة: وزارة الإعلام، ١٩٨٨)، ص٤٠ - ٤٥ .

(٢) عاطف عدلي العبد: الراديو والتليفزيون في مصر، في الإعلام المصري، مرجع سابق، ص٤٠ - ٤٥ .

(أ) الكيان القانوني للتليفزيون في ضوء القرار الجمهوري ٧٩ لسنة ١٩٦٦:

فالمادة الأولى من القرار المذكور نصت على إنشاء هيئة عامة مركزها القاهرة تسمى " تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة " ولها شخصياتها الاعتبارية، وتتبع وزير الإرشاد القومي أو من الواضح عناية المشرع بالنص على تبعية هيئة التليفزيون وخضوعها لوزير الإرشاد القومي، وإلحاق ميزانيتها بميزانية الدولة [1].

(ب) اختصاصات هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة:

حددت المادة الثالثة من القرار السابق ذكره على أن اختصاصات هيئة تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة هي تنفيذ مسئوليات وزارة الإرشاد القومي ولها في سبيل ذلك القيام بما يلي:

- تنوير الرأي العام بالأنباء الداخلية والخارجية، وإيقافه على مختلف التيارات العالمية.
- إطلاع المواطنين على الأنباء والأحداث والمشاهد المهمة مما يجعلهم يعيشون في واقع حياة المجتمع وأخبار العالم.
- تطويع الفنون لتوضيح الموضوعات التي تهم المواطنين وموالاة استطلاع رغبات المشاهدين وتطلعات المجتمع لتطوير البرامج وتطويعها لخدمة الشعب.
- تقديم برامج تناسب جميع المستويات من المواطنين وتخدم مختلف الأغراض.
- العناية ببرامج النشء ومعاونة الأجهزة المسئولة عن خلق جيل ينشأ على حب الوطن ويتسلح بالمعرفة والقيم.

---

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، مرجع سابق، ص٢١١-٢١٢

- السعي إلى تبادل المنح والبعثات والخبرات والبرامج والأفلام التليفزيونية مع سائر الدول.

- تقديم الحفلات المختلفة.

- تركيز الجهود لمواجهة مشكلة تزايد السكان عن طريق التوعية والإرشاد بالتعاون مع باقي الجهات.

- إصدار المجلات والنشرات والكتيبات بما يتفق وأهداف التليفزيون.

- تشجيع الهوايات وتنمية المواهب وتقديم جيل من الفنانين والفنيين المدربين على خدمات الإذاعة والتليفزيون المتطورة [١].

(ج) النظام الإداري لهيئة التليفزيون:

نظمت المواد ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨ من القرار الجمهوري ٧٩ لسنة ١٩٦٦ النظام الإداري لهيئة التليفزيون على النحو التالي [٢]:

- مجلس إدارة هيئة التليفزيون:

يشكل مجلس الإدارة من ثمانية أعضاء طبقًا للمادة الثالثة وهم:

١. رئيس مجلس إدارة الهيئة ويصدر قرار تعيينه وتحديد مكافآته من رئيس الجمهورية.

٢ . رئيس إدارة الفتوى والتشريع المختصة بمجلس الدولة.

٣. ستة أعضاء يصدر وزير الإرشاد القومي قرارًا بتعيينهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

---

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، مرجع سابق، ص ٢١١، ٢١٢ .

(٢) المرجع السابق، ص ٢١١، ٢١٢ .

ـ اختصاصات مجلس الإدارة كما تحددها المادة الرابعة:

إن مجلس الإدارة هو السلطة العليا المهيمنة على شئون الهيئة وتصريف أمورها، ووضع السياسة التي تسير عليها، وله أن يتخذ من القرارات ما يراه لازمًا لتحقيق الغرض الذي قامت من أجله هيئة التليفزيون.

كما يختص المجلس بوضع القرارات واللوائح الداخلية والقرارات المتعلقة بالشئون المالية والإدارية والفنية للهيئة، وذلك دون التقيد بالقواعد الحكومية.

ويضع المجلس كذلك القرارات المتعلقة بتعيين العاملين بالهيئة، وترقيتهم ونقلهم وفصلهم وتحديد مرتباتهم ومكافآتهم ومعاشاتهم، ويقر مشروع الميزانية السنوية، ويقترح أعضاؤه الاتفاقيات والمعاهدات الدولية الخاصة بالإذاعة المرئية.

بالإضافة إلى اقتراح الرسوم والتعريفات وتحديد الأجور لأنواع الخدمات التي تقوم بها الهيئة، وقبول الهبات التي ترد للهيئة من الجهات المختلفة وفق القواعد المعمول بها في هيئة الإذاعة بالنسبة للإدارة العامة للتليفزيون وبما لا يتعارض مع أحكام القرار رقم ٧٩ لسنة ١٩٦٦.

وفي عام ١٩٦٦ أصدر أمين هويدي وزير الإرشاد القومي القرار الوزاري رقم ١٦٠ بتنظيم تليفزيون الجمهورية العربية المتحدة محددًا أهدافه ووسائل تحقيقها والبناء التنظيمي للهيئة العامة لتليفزيون الجمهورية العربية المتحدة، وهو كالتالي:

١ ـ مجلس الإدارة.

٢ ـ رئيس مجلس الإدارة.

٣ ـ الأجهزة التابعة مباشرة لرئيس مجلس الإدارة، وتشمل:

- المراقبة العامة للتخطيط والمتابعة.

- مراقبة العلاقات العامة والاتفاقيات الخارجية.

- مراقبة الشئون القانونية.

- مكتب الأمن.

٤- الإدارة العامة للبرامج والخدمات.

٥ - الإدارة العامة للأخبار.

٦ - المراقبة العامة للشئون المالية والإدارية والإيرادات.

٧ - معهد التدريب.

سابعاً: القرارات المنشئة لاتحاد الإذاعة والتليفزيون:

وتشمل أربعة قرارات جمهورية بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون هي: القرار الجمهوري بقانون رقم ٦٢ لسنة ١٩٧٠ بإنشاء اتحاد الإذاعة والتليفزيون، والقرار الجمهوري بقانون رقم ١ لسنة ١٩٧١ بشأن اتحاد الإذاعة والتليفزيون.

بالإضافة إلى تعديل القانون رقم ٢٢٣ لسنة ١٩٨٩ حيث نص في مادته الأولى على إنشاء هيئة قومية تسمى " اتحاد الإذاعة والتليفزيون " تكون لها الشخصية الاعتبارية ومركزها مدينة القاهرة [1].

وتختص تلك الهيئة دون غيرها بشئون الإذاعة المسموعة والمرئية ولها وحدها حق إنشاء وتملك محطات البث الإذاعي المسموع والمرئي في جمهورية مصر العربية.

---

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام، مرجع سابق، ص ٢١١، ٢١٢ .

وتتولى الهيئة الإشراف والرقابة على المواد المسموعة والمرئية التي تبثها أجهزتها وتخضع لرقابتها كل ما تنتجه الشركات المملوكة لها، وتضع الهيئة القواعد المنظمة لهذه الرقابة.

كما عُدِّلت المادة الرابعة من القانون ١٣ لسنة ١٩٧٩ بحيث نصت على تولي وزير الإعلام الإشراف على اتحاد الإذاعة والتليفزيون ومتابعة تنفيذه للأهداف والخدمات القومية والمهام الأخرى المنصوص عليها في هذا القانون بما يكفل ربط هذه الأهداف والخدمات بالسياسة العليا والأهداف القومية والسلام الاجتماعي والوحدة الوطنية والخطة الإعلامية للدولة.

شمل التعديل أيضًا عدة مواد منها المواد: الثامنة، والعاشرة، والثانية عشر، والثامنة والعشرون، والثلاثون، الأمر الذي يعطي الوزير الحق في دعوة مجلس الأمناء لدورة غير عادية واختيار نائب لرئيس مجلس الأمناء من بين أعضاء المجلس يتولى اختصاصات الرئيس عند غيابه.

كذلك أتاح التعديل لرئيس الجمهورية تعيين عضو مجلس الأمناء المنتدب لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، ويكون التعيين في الوظائف الرئيسية بالاتحاد بقرار من وزير الإعلام.

على أن يكون تشكيل الجمعية العمومية للاتحاد برئاسة وزير الإعلام، وأن يختص بتعيين عدد من ذوي الخبرة في مجالات الإعلام والأنشطة المرتبطة به كأعضاء في الجمعية.

التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية:

يعد التنظيم ضرورة لا غنى عنه في كل مؤسسة؛ إذ إن اجتماع أكثر منفرد في إطار منظمة ما، يعنيه تحقيق هدف معين يقتضي توافر قدر من التنسيق والتعاون بين جهود

المنظمة وبيان وظيفة كل عضو ودوره وتحديد السلطة والمسئولية عن أداء الأعمال، وبغير ذلك يكون من العسير قيام المنظمة بتحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها[١]. وإذا كان التنظيم أمرًا مهمًا بالنسبة لأي مجموعة من الأفراد في أي مجال، ذلك أن كفاءة تنظيم الجماعة التي تعمل في مجال معين تحدد مستوى المخرجات outputs التي يمكن تقديمها للمستفيدين من هذا المجال، فإنه يكون أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الإعلامية.

فكلما ارتفع مستوى كفاءة العاملين في قناة فضائية ما كلما توقعنا منهم الحصول على مستوى مرتفع من البرامج التليفزيونية والمضامين الإعلامية [٢]. وعلى هذا، فالتنظيم الإداري بالقنوات الفضائية هو " الإطار الذي في حدوده يتم ترتيب وتنسيق جهود كافة العاملين بتلك القنوات لتحقيق هدف مشترك هو الحصول على منتج إعلامي يتفق مع السياسة العامة لكل قناة فضائية وتوجهات القائمين عليها، وكذلك يرضي أذواق الجماهير المستهدفة "[٣].

ويتم هذا الترتيب بدون حدوث تصادم بين أولئك العاملين من خلال توفير المناخ والبيئة المناسبة لكي يقوموا بأداء عملهم على أكمل وجه، ويكونوا مجموعات عمل تستهدف تقديم مواد إعلامية مبتكرة بما يكفل حسن سير العمل على الوجه المناسب [٤] لتحقيق الغاية التي أُنشئت من أجلها القناة الفضائية.

---

(١) عبد الكريم أبو مصطفى: مرجع سابق، ص ١٧.

(٢) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: مرجع سابق، ص ٣٨، ٣٩ .

(٣) محمد إبراهيم: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، مجلة الدراسات الإعلامية، العدد٩٢، (القاهرة: المركز العربي الإقليمي للدراسات الإعلامية للسكان والتنمية والبيئة، يوليو – ديسمبر ١٩٩٨)، ص ١٢٠.

(٤) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص ٣٨

والتنظيم من أهم الأسس العلمية في إدارة المؤسسات الإعلامية؛ إذ إن كل مدير أو مسئول بحاجة إلى تنظيم مرؤوسيه بشكل ينجز الواجبات الملقاة على المجموع بما يحقق أهداف المؤسسة(١).

وتفضل المؤسسات الإعلامية في إدارتها الجمع بين جانبين مهمين هما، جانب يتعلق بإدارة تهتم بشئون الرسالة الإعلامية أو المضمون الإعلامي، وهي التي تسمى بإدارة البرامج في كل من الإذاعة والتليفزيون.

والجانب الثاني من إدارة المؤسسات الإعلامية هو ما نسميه إدارة الأعمال وهو يشتمل على إدارة شئون الأفراد والإدارة المالية وكل الخدمات الأخرى التي تخدم وتسهل عمل إدارة البرامج في المحطة الإذاعية أو القناة التليفزيونية الأرضية أو الفضائية أو الإدارات المماثلة في المؤسسات الصحفية أو وكالات الإعلان وغيرهما من المؤسسات الإعلامية (٢).

في ضوء ذلك تحتاج أي مؤسسة إعلامية إلى نوعين من المهارات؛ هما: المهارات الإدارية، والمهارات المتخصصة.

والمهارات المتخصصة لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة، فالمؤسسة الإذاعية المرئية تحتاج مهارات العمل الإذاعي المرئي (البرامج - المونتاج - التسجيل - التصوير - البث الفضائي... إلخ) نفس الشيء ينطبق على أي مؤسسة إعلامية أخرى، والمؤسسة الصحفية تحتاج مهارات متخصصة كالتحرير الصحفي والإخراج الصحفي والمؤسسة الإذاعية المسموعة تحتاج مهارات هندسة الصوت وغيرها من المهارات المرتبطة بطبيعة العمل الإعلامي (٣).

---

(١) محمود علم الدين وأميرة العباسي: إدارة الصحف واقتصادياتها، مرجع سابق، ص ٤٥.

(٢) فيصل علي خالد فرحان: المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥)، ص ٦.

(٣) حسن أحمد حسن: الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مرجع سابق، ص ١٥١، ١٥٢.

كما يرتبط ذلك النوع من المهارات بمفهوم المهنة -أي الوظيفة- التي تتطلب معرفة متخصصة إلى حد كبير، وكذلك التي تقتضي توافر مهارات معينة تكتسب جزئيًا من خلال الدورات التدريبية التي تستند إلى أسس نظرية وليس من خلال الممارسة فقط.

وأصحاب تلك المهارات المتخصصة يشغلون وظائف في الهيكل الإداري ترتبط بعملية إنتاج المنتجات الإعلامية (١).

كما أن المؤسسات الإعلامية تحتاج أيضًا إلى مهارات إدارية تتعلق بكيفية إدارة مجموعة من الأفراد المرؤوسين، وتستلزم هذه العملية الإلمام بقواعد خاصة بالتنظيم مع توافق قدر من الموهبة التي تمكن من استخدام هذه القواعد بطريقة مناسبة، ويقوم شاغلو الوظائف من أصحاب تلك المهارات بتقديم خدمات أكثر من ارتباطهم بعملية إنتاج وتوزيع المنتجات الإعلامية(٢).

فالإداري الذي يلم بالقواعد التنظيمية وليس لديه موهبة الإدارة يمكن أن يفشل في قيادة العمل، كذلك فالعلاقة بين نوعي المهارات تتداخل في المؤسسات الإعلامية حيث إن الاحتياج إلى المهارات المتخصصة يزداد في المستويات الإدارية الدنيا، ولكن كلما صعد الفرد إلى المستويات العليا كلما قلت حاجته إلى المهارات المتخصصة وازدادت حاجته إلى المهارات الإدارية؛ لأنه يقوم بدور توجيهي أكثر منه دورًا تنفيذيًا (٣) فعلى سبيل المثال المذيع أو المحرر أو مقدم البرنامج والمخرج يحتاج إلى المهارات المتخصصة أكثر من المهارات الإدارية، وعندما يصل المذيع أو المخرج إلى رئيس قطاع أو رئيس قناة فضائية فإنه يحتاج إلى المهارات الإدارية أكثر من المهارات المتخصصة لأنه أصبح موجهًا أكثر منه منفذًا.

---

(١) محمد فريد عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص ٢١.

(٢) آمال كمال: التوجه المهني لدى القائم بالاتصال، المجلة الاجتماعية القومية، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، المجلد الثلاثون، العددان الثاني والثالث، مايو – سبتمبر ١٩٩٣)، ص ٧٩٠

(٣) حسن أحمد حسن: الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مرجع سابق، ص ١٥٢.

ويجب التأكيد هنا أن الإدارة في المؤسسات الإعلامية يجب أن تكون جهاز خدمة وليست جهازًا رئيسًا؛ لأن الجهاز الإداري في تلك المؤسسات لا يجب أن يتضخم أو يتسع، ويكفي المؤسسات الإعلامية أجهزة إدارية صغيرة ذات كفاءة عالية تخدم العناصر الفنية وتساعدها على إنجاز وظائفها؛ لأن تلك المؤسسات أجهزة فنية بالدرجة الأولى والإدارة بها لا تقوم بمفهوم السيطرة والسلطة وهي معادلة صعبة (١).

ولا بُدَّ للقائد الإداري من مراعاة بعض الاعتبارات عند إنشاء مؤسسة إعلامية بشكل عام أو قناة فضائية وإقامة الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه، والذي تتحقق بواسطته الأهداف المرجوة من القناة، هذه الاعتبارات هي:

- تحديد أوجه النشاط التي يجب أن تعمل لتنفيذ خطة القناة الموضوعة سواء من قبل وزارة الإعلام أو مجلس الأمناء باتحاد الإذاعة والتليفزيون في القنوات الحكومية أو من قِبل مجالس إدارات القنوات الخاصة أو جهة ملكيتها (٢).
- تقسيم أو تجميع أوجه النشاط هذه في شكل إدارات مثل إدارة البرامج أو إدارة الإنتاج أو غيرها من الإدارات المعنية بالشئون الإدارية أو الفنية بالقنوات.
- تحديد سلطات كل مدير عام أو مدير لضمان حسن سير العمل وقيام كل إدارة بمسئولياتها وتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحديد سلطات اللجان المختلفة ومدى الاستفادة منها وإمكانية تنسيق جهود تلك اللجان والمجالس والإدارات في شكل مترابط ومتكامل ليكون لتلك اللجان دور حقيقي أكثر من عقد اجتماعات قد تمثل أحيانًا إهدارًا للجهود والنفقات، فاتحاد الإذاعة والتليفزيون لديه ١٦ لجنة دائمة منها لجنة السياسات الإعلامية ولجنة

---

(١) إبراهيم المسلمي: إدارة المؤسسات الصحفية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٤)، ص ٣ .

(٢) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص ٢٠٣ .

التحديث والتطوير الإعلامي واللجنة الاقتصادية ودراسات الجدوى وغيرهما من اللجان، كذلك توجد بالقنوات الخاصة لجان استشارية إدارية وفنية أو تستشير تلك القنوات خبرات خارجية لتطويرها [1].

- تصميم التنظيم بشكل يحقق أهداف القناة مع عدم إغفال الجانب الشخصي ومشاكل العاملين بالقناة وخاصة القائمين بالاتصال من ذوي المهام الفنية والاتصال المباشر بالمنتج الإعلامي.

ويتحقق ذلك من خلال وضع تنظيم رسمي صارم وواضح وفقًا لمبادئ التنظيم التي عرضها البحث مع مراعاة طبيعة المؤسسات الإعلامية المتغيرة والتي تعتمد على الإبداع والتنافس [2].

بحيث يكون الهدف الذي أُنشئت القنوات من أجله واضحًا وواقعيًا بعيدًا عن العبارات المطاطة، والحديث المرسل عن مبادئ ومثاليات عامة من الصعب الوصول إليها فعليًا، فالريادة الإعلامية، أو مصالح الجماهير، أو غيرها من المفاهيم تمثل أهدافًا عامة ونسبية وغير واضحة تحتاج إلى تفسير، وآلية واضحة مخططة لتحقيقها.

كما يتطلب العمل الإداري بالقنوات الفضائية كمؤسسة إعلامية وجود قيادة أو سلطة عليا واحدة تحقق الترابط والتناسق بين مختلف مستويات التنظيم الإداري وتؤدي إلى تقليص حجم الأجهزة الإدارية بتلك القنوات.

كما يؤدي تطبيق مبدأ وحدة الأمر إلى تعامل المرؤوس مع رئيس واحد مما يحقق مبدأ المسئولية الإدارية ويزيد فاعلية الفرد في عمله، ويكفل تلافي مشكلات الازدواج في الإشراف والتضارب في اتخاذ القرارات.

---

(١) اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص٣ .

(٢) إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣)، ص ٢٦٨ .

ولكن واقع مؤسساتنا يؤكد أن تضخم تلك المؤسسات الإعلامية قد أوجد العديد من المستويات الوظيفية الوسيطة التي أدت إلى طول خطوط الاتصال والسلطة مع اتجاه تلك المؤسسات إلى تفويض كثير من السلطات لتلك الرئاسات الوسيطة مما ينعكس سلبًا على العمل بتلك المؤسسات(١).

حيث أظهر الواقع العملي أنه كلما قلت المستويات الإدارية بتلك المؤسسات خاصة القنوات الفضائية ذات الطبيعة التنافسية والتغير السريع والاعتماد على التكنولوجيا، كلما تحققت زيادة كمية وجودة منتجاتها الإعلامية وزادت سرعة نقل وتوصيل الرسالة الإعلامية إلى الجمهور المتلقي.

هذا وتقتضي أوضاع العمل السريع والمتلاحق بالقنوات الفضائية توزيع السلطات والاعتماد على مبدأ اللامركزية بإعطاء حرية اتخاذ القرارات لجهات أو أشخاص يفوضهم المديرون لذلك (٢)، فالواقع في مؤسساتنا الإعلامية أثبت أن المركزية أسلوب لا يتفق مع طبيعة العمل الإعلامي الذي يتطلب السرعة في اتخاذ القرارات والمرونة في الإجراءات والفورية في تنفيذها.

كذلك يمكن اتباع المركزية فيما يتعلق بالأمور الاستراتيجية والخطط البعيدة الأجل، ولكن تقل أهميتها في الأمور التنفيذية اليومية التي تتطلب الأخذ باللامركزية.

التنظيم غير الرسمي بالمؤسسات الإعلامية:

ينشأ التنظيم غير الرسمي بالمؤسسات الإعلامية استنادًا إلى كون العمل الإعلامي من أكثر الأعمال احتياجًا لفريق العمل وتكوين مجموعات عمل متجانسة لتقديم منتج إعلامي يتسم بالجودة والسبق.

---

(١) السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص ٧٨.

(٢) حسن عماد مكاوي: أخلاقيات العمل الإعلامي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢)، ص ١٢٢.

لذا يخضع الأفراد في المؤسسات الإعلامية لمعايير غير مكتوبة تنظم تصرفاتهم، ذلك أن تشابه النشاط بين أعضاء التنظيمات غير الرسمية يولد نوعًا من التقارب بينهم عن طريق اللقاءات والاجتماعات والعمل لساعات طويلة.

ينتج عن ذلك التقارب توحد في الأهداف ووجود خلفية ولغة مشتركة بينهم تجعل من أعضاء التنظيمات غير الرسمية جماعات ضغط داخلية على إدارة المؤسسات مما يولد لديهم نوعًا من الأمن ينعكس على مستوى أدائهم، ويزيد من إنتاجيتهم بما يحقق مستوى الجودة المطلوب في العمل الإعلامي، ويسهم التجانس بين هؤلاء الأفراد في سرعة إنجاز المهام المطلوبة منهم، ويجعلهم أكثر قدرة على الدفاع عن أية فكرة جريئة يرغبون في تقديمها[١].

كما أن تشكيلهم جماعات ضغط تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يمنحهم شعورًا بالمسئولية تجاه تلك المؤسسة ورغبة في وضعها دائمًا في موضع منافسة وريادة وسبق، كما يحقق نوعًا من الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقدمونها مما ينعكس إيجابًا على جودتها.[٢]

والأمثلة على أعمال التنظيمات غير الرسمية بالقنوات الفضائية ودورها شكوى فئات بعينها داخل تلك القنوات خاصة الحكومية منها من مستوى الأجور وضعف الإمكانيات.

كما تمثل ظاهرة هروب مقدمي البرامج من القنوات الفضائية الحكومية إلى الخاصة أو من القنوات المصرية إلى العربية مثالًا على قيام التنظيمات غير الرسمية بدور يدفع بالقيادات بتلك القنوات إلى إعادة النظر في الإجراءات المنظمة لعمل مقدمي البرامج في أكثر

---

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص٤٩.

(٢) عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مرجع سابق، ص ٥٠.

من قناة، وكذلك إعادة النظر في مستوى أجورهم ومحاولة توفير مناخ مناسب لمساعدة تلك الكوادر على العمل بالكفاءة المطلوبة.

إن القوانين أو القواعد المحددة ليست وحدها هي التي تحكم سلوك العاملين في المؤسسات الإعلامية، بل في مقابل كل قاعدة مكتوبة توجد مئات القواعد والتقاليد المتفق عليها غير المكتوبة التي تسير العمل وتؤثر في علاقاته [1].

لقد لاحظت الباحثة أن التنظيم غير الرسمي بقواعده غير المكتوبة قد يسهل حصول الأفراد على موافقات وتصاريح للعمل، كما يساعد على تكوين فرق عمل ناجحة مما يؤدي إلى إنتاج برامج مميزة. ذلك لأنها تنشأ من خلال الاحتكاك والتفاعل المستمر أثناء التواجد بالقنوات والتعامل المباشر بالقنوات.

إذن فالمؤسسات الإعلامية - ويُعنى البحث بالقنوات الفضائية - تحتاج إلى التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي معًا، فالتنظيم الرسمي يحدد بدقة السلطة والمسئولية ويضع القواعد الموضوعية لتوصيف الوظائف والتعيين والتدريب وينظم العمل الإعلامي بما ينعكس على المضامين المقدمة بتحديد مسئولية كل فرد من أفراد فرق العمل البرامجي وتقسيمهم وتعديلها بشكل مستمر للتغلب على مواطن القصور في عملهم.

أما التنظيم غير الرسمي فيضيف قواعد أخرى تنظم العلاقات بين العاملين والإدارة وبينهم بعضهم البعض بشكل يؤدي إلى إسباغ التنظيم الرسمي بمرونة تكفل حسن سير العمل وسرعته وتتفق مع طبيعة سرعة العمل الإعلامي وضرورة متابعة ما يطرأ من أحداث في مصر وخارجها.

(١) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق، ص ٥٩.

والتعامل مع المستخدمين في المؤسسات الإعلامية يحتاج إلى نوعي التنظيم حيث إنه يختلف عن الشركات والمؤسسات الأخرى، ذلك أن قطاعًا كبيرًا من مستخدمي المؤسسات الإعلامية هم أشخاص مبدعون وذوو مواهب وفنانون(١).

وهذا يجعل التعامل معهم ليس مثل الشركات التي تعتمد فقط على موظفين وحرفيين يمكن إخضاعهم لروتين عمل يومي، بالإضافة إلى أن المؤسسات الإعلامية تعتمد على تكنولوجيا الاتصال وهي سريعة التطور وتأثيراتها تنعكس على أسلوب العمل وطريقة أدائه وعلى المستخدمين أنفسهم.

وتمتاز وسائل الإعلام بوجود جوانب أو تراكيب تنظيمية خاصة بها ينبغي أن تتصف بالمرونة والتنظيم الأفقي، وذلك لإنتاج الرسائل الاتصالية بطريقة منظمة تُنجز في الوقت المطلوب.

ينعكس ذلك على المنتجات الإعلامية التي يجب أن تتصف بالابتكار والحداثة والجرأة، وهذا يستدعي توفير مدى أكبر من الحرية للعاملين في مجال الإعلام.

ملكية المؤسسات الإعلامية وعلاقتها بالتنظيم الإداري(٢):

تعتبر عملية الملكية والضبط أو السيطرة من العمليات المهمة عند دراسة نوعية البناءات والعمليات الوظيفية والتنظيمية داخل المؤسسات الإعلامية .

وفي مصر تمتلك الدولة ممثلة في وزارة الإعلام واتحاد الإذاعة والتليفزيون قنوات تليفزيونية أرضية وفضائية تعبر عن توجهات وآراء الحكومة .

(١) محمد إبراهيم: عرض إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، مرجع سابق، ص ١٢١ .

(٢) محمد السيد سعيد: الاتجاهات والقوى الجديدة في فضاء الإعلام العربي، كتاب: الإعلام العربي في عصر المعلومات، (الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٦)، ص ٣١.

كما أن الدولة تمتلك الحق في منح الترخيص لأي جهة ترغب في إنشاء قناة فضائية خاصة، وبعد إعلان وثيقة تنظيم البث الفضائي أصبح لها الحق أيضًا في سحب الترخيص في كثير من الحالات.

إن تأثير مالك القناة على إدارة هذه القناة يكمن حقيقة في الضغط الذي يمكن أن يمارسه على المديرين، ومن ثم فإن كثيرًا من القرارات التي تتخذها إدارات المؤسسات وأهمها القنوات الفضائية تأخذ باعتبارها قوة سحب الترخيص التي يمكن أن تهدد بقاء القناة وهو وجه من أوجه تأثير الدولة على المضمون الإعلامي المقدم بها.

والوجه الآخر لتأثير الدولة يتمثل في إشرافها المباشر وملكيتها لوسائل النشر والإعلام، ومثل هذا النوع من الملكية لا يخفى تأثيره المباشر على إدارة القنوات الفضائية الحكومية.

كما أن مالكي وسائل الإعلام سواء كان المالك حكومة أو قطاعًا خاصًّا لهم تأثير واضح على المنتج الإعلامي والمضامين المقدمة من خلال تلك القنوات عن طريق التحكم في توجهات المضمون أو التحكم في القائم بالاتصال كأحد العاملين في القنوات الفضائية، وذلك من خلال عدة أشكال حيث يقرر مالك القناة سياستها والإشراف على تعيين موظفيها وتحديد مسئولياتهم وفقًا للمقياس الذي يحدده والذي قد لا يكون مقياس الكفاءة هو المؤشر أو المعيار الوحيد فيه، وإنما هناك معايير أخرى كالولاء أو أية معايير شخصية أخرى.

وقد يتدخل المالك في إصدار القرارات التي قد تتعارض مع قرارات المدير التنفيذي، أي أن سياسات التدخل الحكومي تمارس في داخل المؤسسات الحكومية بحكم ملكيتها لها، وأنها مصدر تمويلها الأساسي[1]، وتتم ممارستها كذلك بالمؤسسات الخاصة

(١) ماهيناز رمزي أحمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التليفزيونية المصرية الخاصة، مرجع سابق، ص ٣٢٧، ٣٢٨.

التي تخضع للسياسات القومية أكثر من اعتمادها كلية على الطابع التجاري الخاص، ذلك التدخل الذي يحدد طبيعة البرامج، ويسيطر سياسيًّا واقتصاديًّا على الأداء الوظيفي الأمر الذي لا يترك هذه المؤسسات تعمل بصورة طليقة أو بحرية كاملة[1].

والواقع يشهد أن الاتجاه نحو خصخصة القنوات الفضائية أدى إلى النظر للمؤسسات الإعلامية كصناعة وتجارة تهدف إلى الربح، وتعتمد في تمويلها على الإعلان بأشكاله المختلفة.

مما جعل من المعلنين جهة ضاغطة على القنوات وطبيعة المضامين المقدمة بها واتجاهها نحو الجرأة في المعروض من برامج لضمان أكبر نسبة مشاهدة تزيد من حجم الإعلانات بتلك القنوات، وبالتالي إيراداتها [2].

كذلك تعتمد تلك القنوات خاصة في البرامج اليومية على عامل السبق والحصول على معلومات بشكل سريع ومن مصادر قد لا يمكن السماح لها بالظهور في القنوات الحكومية.

ورغم تقدم القنوات الفضائية الخاصة في تلك العوامل مقارنة بالقنوات الحكومية إلا أن هذا المناخ التنافسي جعل القنوات الحكومية تعيد النظر فيما تقدمه من مضامين إعلامية حتى لا تجد نفسها في النهاية خارج المنافسة.

على صعيد آخر، فإن النظرة التجارية للقنوات الفضائية من قبل القطاع الخاص دفعته لتقليص عدد العمالة الموجودة في مقابل ارتفاع عدد العاملين بالقنوات الفضائية الحكومية.

---

(١) ليلى حسين السيد: اتجاهات الجمهور نحو الفضائيات المصرية الخاصة، مرجع سابق، ص ٧ .

(٢) حسن عماد مكاوي: أبعاد العولمة وإعادة هيكلة وسائل الإعلام، مجلة البحوث والدراسات العربية، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، العدد ٣١، ٣٢، يوليو – ديسمبر ١٩٩٩)، ص ٤٤، ٤٥ .

كما يرى بعض الإعلاميين أن السبب في تفوق القنوات الخاصة من الناحية الإدارية التنظيمية الاهتمام بالقائمين بالاتصال من حيث التدريب والأجور وتوفير الإمكانات اللازمة لتيسير عملهم مما ينعكس إيجابًا على إنتاجهم الفني[١].

بالإضافة إلى أن اختيار قيادات تتسم بالمرونة والتفتح خلق اتجاهًا عامًّا إيجابيًّا نحو ما تقدمه تلك القنوات من أداء فني وحرفي يتصف بالكفاءة الفنية لمخرجاتها .

ومن هنا تأتي أهمية التنظيم الذي يصبح بحد ذاته مطلبًا في ظل الجمود والبيروقراطية في القنوات الحكومية وغلبة المصالح الاقتصادية لدى ملاك القنوات الخاصة.

إن دراسة التنظيم في القنوات الفضائية توضح أن تطوير وتحديث المؤسسات الإعلامية والفضائيات خاصة، حتمية استراتيجية لضمان توفر متطلبات فعالية تلك القنوات، ومن هنا تأتي قضية التطوير التنظيمي المتواصل كضرورة لمواكبة متطلبات التنافسية[٢] .

إلا أن تطوير التنظيم الإداري في القنوات الفضائية والمؤسسات الإعلامية بشكل عام في مصر يواجه عقبات عديدة من أهمها:

- الاستيراد غير الواعي للنماذج الإدارية في التطوير، وهو امتداد لسياسة أو فكر التبعية والتقليد غير المدروس، فالملاحظ هو اتجاه جهود التطوير إلى نقل أنظمة أو تجارب خارجية وتقليدها بحجة عالمية مبادئ وأسس الإدارة ومناهج التطوير.

(١) خالد صلاح الدين: اتجاهات الجمهور والإعلاميين نحو أداء القنوات التليفزيونية الخاصة في مصر، مرجع سابق، ص ٧٤٠ .

(2) David Croteau and William Hoynes, The business of media, (England, pine Forge press,

ولا شك أن الاطلاع على تجارب وجهود الآخرين يؤكد أنه لنجاح الإعلام لا بُدَّ من فصل الإدارة عن الملكية، وهو ما تحاول القنوات الفضائية الخاصة القيام به نقلا عن تلك التجارب[١].

كما أن فكرة إنشاء الجهاز القومي للإعلام كخطوة لإعادة هيكلة وزارة الإعلام واتحاد الإذاعة والتليفزيون التابع لها نابعة من اطلاع المنوط بهم عملية التطوير على تجارب دول أخرى منها دول عربية سعت إلى تطوير أجهزتها الإعلامية.

وكما أن الاطلاع على أفكار التطوير ومناهجه الغربية أو الخارجية قد يؤدي إلى تطوير فعلي لأجهزة الإعلام المصرية وتنظيمها بشكل بسيط ومرن، إلا أن النقل والاقتباس لا بُدَّ أن يراعي الخصائص البيئية، وأن يقترن بمنهج أو فلسفة تتفق مع ظروف النظام وأهدافه.

- رسمية وشكلية جهود التطوير:

حيث تركز جهود التطوير على تأسيس مؤسسات وهيئات حكومية تحت مسميات عديدة منها الجهاز القومي للإعلام أو لجنة تحديث الإعلام أو غيرها من الكيانات الرسمية وما يرتبط بها من لوائح وأنظمة رسمية، ويمكن القول: إن شكلية جهود التطوير وتمحورها حول الجانب الرسمي ترجع بشكل أساسي إلى ممارستها بأسلوب مركزي ينفرد به شاغلو المراكز القيادية ووظائف الإدارة العليا في الجهاز الحكومي.

بل وحتى كبار الإعلاميين المشاركين في أعمال لجان التطوير يعملون في ظل خطط رسمية موضوعة مسبقًا.

---

(١) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص٧٠

.جمود الفكر الإداري:

فالهياكل الإدارية للقنوات الفضائية المصرية تتسم عادة بالإفراط في التمسك بالجوانب الشكلية والإجراءات الرسمية بحجة احترام هذه الإجراءات والالتزام بالقواعد والتعامل معها كغايات وأهداف وليس كأدوات ووسائل[١].

ولا تقتصر خطورة ذلك على ما ينتج عنه من مقاومة للتطوير وإنما امتدت لتكون تلك اللوائح والقواعد والقوانين سياج الأمان والحماية لحالات الفساد والإضرار بالمال العام.

.السيطرة الوهمية غير المهنية لأجهزة الضبط والرقابة:

فمن العوائق شديدة الأثر على فعالية التطوير الاتجاه إلى اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بمدى حرية المضامين الإعلامية وربطها بالسياسات العليا تحت شعار السيطرة والمتابعة والضبط والرقابة أو بحجة تقليل المشكلات، الأمر الذي أوجد ذريعة لدى شاغلي الوظائف الإدارية لاتخاذ كافة التدابير للسيطرة والتحكم وتعظيم المصالح والمنافع الشخصية وغياب أنظمة وأسس رقابية موضوعية تعمل بشفافية وعدالة[٢].

وهو ما يظهر جليًا في انخفاض الحالة المعنوية للعاملين وكثرة طلبات النقل والاستقالة وكثرة الشكاوى، وتفشي ظاهرة اللامبالاة والدفع بعدم الاختصاص كما يظهر في التضارب في اتخاذ القرارات والزيادة الهائلة في حجم الأعمال المكتبية والوثائق وجنوح هيكل الإداريين نحو كبر السن وكثرة اللجان والاجتماعات بالإضافة إلى زيادة أعداد المنسقين والمساعدين وغيرها من الوظائف المعاونة. هذا ويعاني اتحاد الإذاعة والتليفزيون من بعض هذه المشكلات

(١) ماجي الحلواني: الإعلام وقضايا المجتمع، المرجع السابق، ص ١٤٤.

(2) Abdallah schleffler , The impact of Arab satellite Television prospects democracy in The Arab world on http:// www. TBS journal.com.

التي أدت إلى حدوث حالات اختلاس اتُّهِم فيها كبار العاملين والعاملات بالاتحاد (*) بالإضافة إلى كبر سن المسئولين الإداريين - معظمهم من كبار الإعلاميين - الأمر الذي يؤدي إلى حرمان الشاشات من خبراتهم الإعلامية، ويؤثر في جودة الجهاز الإداري بالقنوات لخبراتهم الإدارية المحدودة.

بالإضافة إلى تعدد مراكز صنع القرارات:

وكثرة اللجان والمجالس المختصة بتنسيق الأنشطة داخل الاتحاد والتي تتمثل في مجلس الأمناء الذي يتكون من ٢٨ عضواً إلى جانب رؤساء القطاعات ومجلس الأعضاء المنتدبين والجمعية العمومية وأخيراً: اللجان الدائمة لمجلس الأمناء والتي تشكلت بقرار رئيس الأمناء رقم (٤٦٣) لسنة ٢٠٠٤ وعددها ١٦ لجنة (١).

وتتولى الإدارة المركزية لشئون المجالس تنظيم عمل هذه المراكز المختصة بصنع القرار إدارياً وفنياً إضافة إلى الوحدات التنظيمية المعاونة التي تخدم عمل هذه المراكز الرئيسية.

في المقابل يشرف على شئون القنوات الفضائية الخاصة رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب بالإضافة إلى رئيس القناة، كما يتولى شئون بعض القنوات قيادات شابة تؤدي إلى الاستعانة بأفكار جديدة في مجال التنظيم والإدارة أو استعانة تلك القنوات بخبرات إعلامية متميزة دون الاعتماد على الهيكل الوظيفي كأساس للترقي دون النظر للكفاءات الإدارية والفنية المتميزة.

(*) أطلعتنا العديد من الصحف مثل: (الأهرام) و(الدستور) و(المصري اليوم) والقنوات التليفزيونية مثل: (دريم) بأنباء اتهام العديد من الإعلاميين بحوادث سرقة أو اختلاس أو تربح أو حتى تهريب بعض المواد الإعلامية من مكتبة التليفزيون المصري.

(١) اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٢١ .

كما تنظر القنوات الحكومية للتطوير على أنه عملية مكلفة ماديًا وهي حقيقة في ظل أعداد العاملين الكبيرة وتطوير وسائل الاتصال بين الإدارات ووضع لوائح عمل جديدة والاستعانة بخبراء واستشاريين، إلا أن التطوير في القنوات الحكومية أصبح ضرورة لمرور مدة زمنية ليست بالقليلة على إنشاء تلك القنوات وظهور العديد من القنوات المنافسة داخل مصر وخارجها مما يستلزم تغيير اللوائح وهيكل العمالة وهيكل الأجور ونظم التدريب وغيرها من الأمور التنظيمية التي تنعكس بالضرورة على تطوير البرامج المقدمة وتغيير الخرائط البرامجية بشكل حقيقي وليس بشكل اسمي كما هو حادث، كما يعد التطوير داخل القنوات الحكومية ـ والفضائية الأولى تحديدًا ـ ضرورة، فمثلا، الفضائية المصرية برغم أن متوسط إرسالها عند بداية البث المنتظم بلغ ١٣ ساعة، ثم زيدت ساعات إرسالها استجابة لتوصيات اللجنة الدائمة للإعلام العربي في دورة انعقادها التاسعة والأربعين بالقاهرة " لتشبع احتياجات كل من المصريين والعرب، وتتيح لهم قناة عربية توفر لهم التنوع التليفزيوني المنشود الذي يغنيهم عن مشاهدة القنوات الأجنبية "حتى وصلت ساعات إرسالها ما يقرب من ١٩ ساعة يوميًا عقب اجتماع وزراء الإعلام العرب بالقاهرة في يوليو ١٩٩٣ [(1)] إلا أنها ما زالت حريصة على زيادة ساعات الإرسال فهي تقدم حوالي "٤٠" برنامجًا ٨٧٦٠ ساعة سنويًا بمعدل ٢٤ ساعة يوميًا [(2)] توزع عليها القناة مواردها بشكل يشتت تلك الموارد بالإضافة إلى أن عدد العاملين بالقطاع الفضائي ٨٩٨ عاملًا من إجمالي ٣٨٢٥٣ عاملًا باتحاد الإذاعة والتليفزيون[(3)] يمثلون عبئًا على القنوات، وقد تنتج عنهم مشكلة بطالة مقنعة تشكل إهدارًا حقيقيًا لموارد القناة، ولا تسمح للمواهب الحقيقية بالظهور والاستفادة من الإمكانات المتاحة الاستفادة المثلى.

---

(١) عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام (نشأتها وتطورها وآفاقها المستقبلية)، مرجع سابق، ص ٢٤٠ .

(٢) اتحاد الإذاعة والتليفزيون: الكتاب السنوي ٢٠٠٦، مرجع سابق، ص ٨٢ .

(٣) المرجع السابق، ص ١٨٥ .

والحقيقة أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات وإعداد تنظيم جيد وفعال للقنوات الفضائية في حالة ما إذا تم التعامل مع تلك القنوات على أنها منظمات مفتوحة وليس كما يتعاملون أو ينظرون لها كمنظمات مغلقة ووحدات مستقلة عن بيئاتها الخارجية.

فهم يعتبرون توافر أفراد على مستوى جيد من الخبرة والكفاءة، ووجود هيكل تنظيمي يقوم على مبدأ تقسيم العمل، بالإضافة إلى وجود قواعد وأنظمة محددة بصفة رسمية تحكم العلاقات بين الوظائف المختلفة مع توصيفها وصفًا دقيقًا يفيد أعضاء التنظيم بأهداف معينة يلتزمون بتحقيقها بمجرد قبولهم العمل، يعتبرون توافر كل ذلك يخلق قناة قادرة على التنافس، إلا أن المؤسسة الإعلامية ليست نظامًا مستقلًا بذاته بل هي نظام مفتوح به مدخلات ومخرجات تولد عائدًا يتحول بدوره إلى قوة منشطة للنظام تمكنه من الاستمرار والتوسع والتفاعل والتبادل بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية [1].

كما أن مدخل النظام المفتوح ينظر للقناة الفضائية باعتبارها نظامًا مفتوحًا على البيئة المحيطة داخليًا وخارجيًا يتأثر بها ويؤثر فيها.

وتظهر بالتالي أهمية دراسة عناصر هذا النظام وعلاقتها بالمنتج النهائي للنظام وهو المحتوى الإعلامي باعتباره هدفًا للعملية الإعلامية [2].

من هنا فإن القناة الفضائية نظام مفتوح يتأثر بمدخلات بيئية تتمثل فيما يحدث حولها من أحداث ويتطلب عرضه وتفسيره من خلالها بالإضافة إلى التنافس بينها وبين القنوات الأخرى كمؤثر بيئي خارجي.

---

(١) مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية،(القاهرة: دار الشعب، ١٩٩٣)، ص٦٣

(٢) محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية،(القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٠)، ص ٣٤

كذلك تتأثر تلك القنوات بمدخلات أخرى تتمثل في رأس المال والمعدات والأفراد والإدارة التي يشكل التنظيم جزءًا مهمًا منها [1].

تتعرض هذه المدخلات لعمليات تحويلية وسيطة [2]هي الإنتاج والذي يتمثل في استخدام رأس المال والمعدات اللازمة للعمل البرامجي لخدمة فريق العمل في إطار من اللوائح والأعمال المنظمة لإمكانية استخدام رأس المال والمعدات والعمل فيما بين أفراد الفريق.

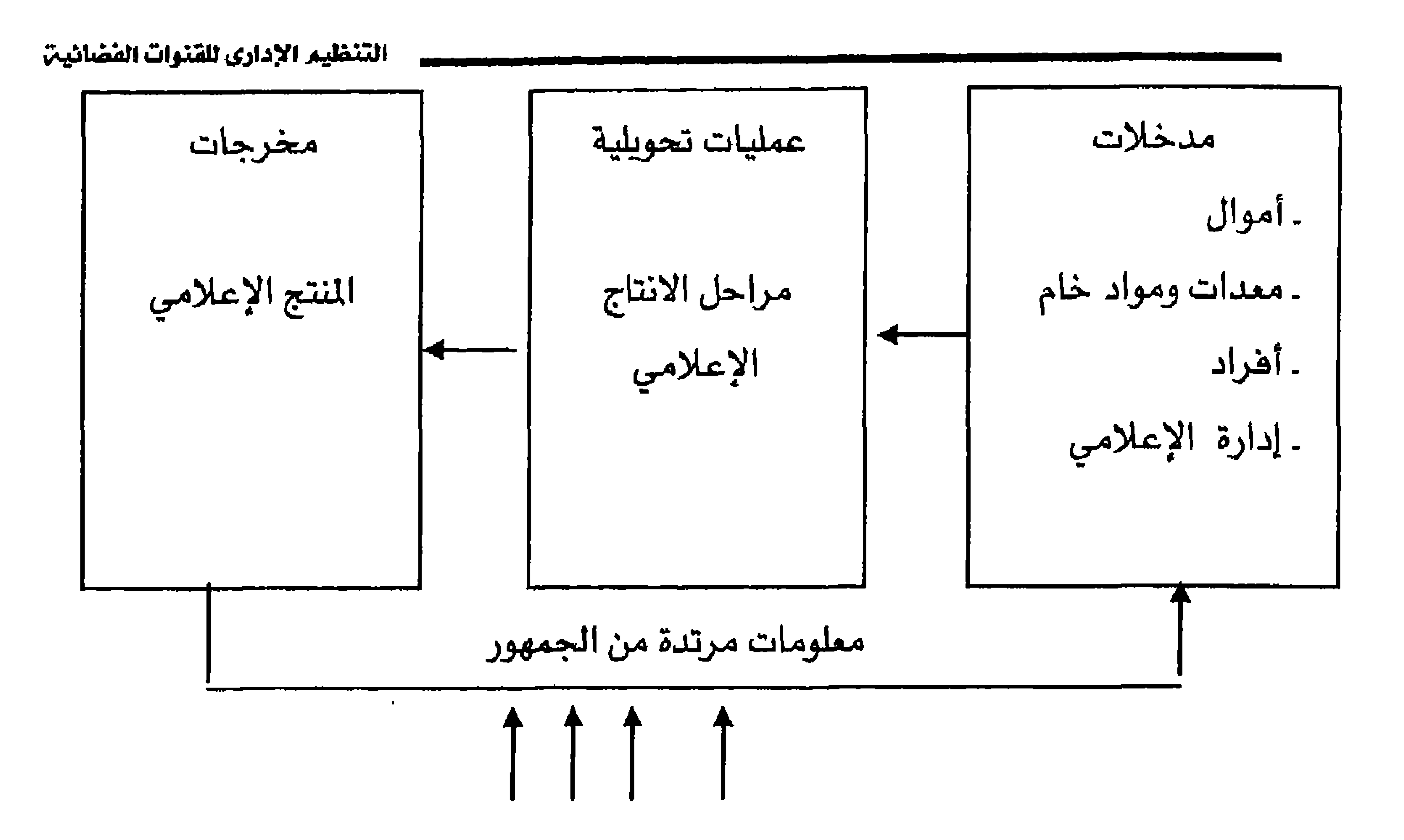
في النهاية تؤدي العمليات التحويلية إلى إنتاج المخرجات -أي المنتجات الإعلامية- من البرامج التي تقدم مضامين مختلفة يتم عرضها وتصديرها مرة أخرى إلى البيئة مع ضرورة قياس رد فعل الجمهور الخارجي لمخرجات القناة ووضع خطط تضمن تكيف القناة مع رغبات الجماهير التي تعود لتمثل مدخلًا من مدخلات القناة.

ويعرض النموذج التالي شكل القناة الفضائية وفقًا لمفهوم مدخل النظم كنظام مفتوح[3]:

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية،مرجع سابق، ص٢٤

(٢) ليلى حسين السيد: اتجاهات الجمهور نحو الفضائيات المصرية الخاصة، مرجع سابق، ص ٥ ٠

(٣) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق، ص ٣٨ ٠



ووفقًا للنموذج السابق يمثل التنظيم مُدخل كوظيفة من وظائف الإدارة وكذلك يرتبط بالعمليات التحويلية كمنظم لتلك المدخلات يكفل وضع كل مدخل في مكانه الصحيح والعمل على خروج المنتج الإعلامي بأقل تكلفة وأفضل صورة. ويتم تجميع الأنشطة وتكوين الإدارات وفقًا لمجموعة أسس من أهمها [1].

التقسيم على أساس الوظيفة، ويعتبر الأكثر شيوعًا، وفيه تجمع الأنشطة المرتبطة بمجال معين في إدارة واحدة كالنشاطات المالية أو نشاطات الإنتاج وغيرها.

والتقسيم على أساس المنتج، ويستخدم في تجميع الأنشطة بسلعة ما مثل: إدارة الدراما، أو إدارة البرامج، أو إدارة الإعلان وهكذا.

(١) علي السلمي: مقدمة في إدارة الأعمال، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٦)، ص ٥٥ – ٥٨ .

وهناك التقسيم على أساس العملاء، ويستخدم عندما تتعامل القناة مع عدة أنواع أو فئات من الجمهور مثل الشباب والمرأة والأطفال.

والتقسيم على أساس المناطق الجغرافية سواء محلية أو دولية حيث يكون للقناة مكاتب في عدة دول أو في أكثر من محافظة داخل الدولة الواحدة، وكل منطقة لها خصوصية تفرض على القناة القيام بأنشطة معينة تناسب خصوصية تلك المنطقة.

ثم التقسيم على أساس العمليات [1] ويتم فيه تقسيم الإداري طبقًا لمراحل الإنتاج الإعلامي من إدارة تمويل وإعداد وتنفيذ وتسويق وغيرها.

بعد ذلك يكون على التنظيم تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسيًا وأفقيًا لربط الإدارات المختلفة، هذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية منها مفهوم السلطة أي الحق في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وللسلطات أربعة أنواع: هي السلطة التنفيذية والتي لا يقتصر عملها على مجال متخصص معين، والسلطة الاستشارية التي لها الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية، والسلطة الوظيفية التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى، وسلطة اللجان سواء تنفيذية أو استشارية[2].

ومفهوم المسئولية أو التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة لأعلى.

بالإضافة إلى مفاهيم تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، ونطاق الإشراف أي عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد، واللجان كجماعة تقوم بعمل ما.

---

(١) عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، مرجع سابق، ص ٥٧ .

(٢) محمود علم الدين وأميرة العباسي:إدارة الصحف واقتصادياتها، مرجع سابق، ص ٢٢٢

هذه المفاهيم ووضوحها يسهل عملية تحديد العلاقات بين العاملين سواء، رؤساء أو مرؤوسين.

كما يسهل تحديد العلاقات بين العاملين التنسيق بين الإدارات وإيجاد شبكة اتصالات رسمية بينها تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر، فالعلاقات بين الإدارة المالية وإدارة الإنتاج وشئون العاملين لا بُدَّ أن تكون واضحة ووثيقة ومستمرة لإنتاج مواد إعلامية بسرعة ويسر.

ثم تأتي أهم مراحل التنظيم وهي اختيار وتنمية العناصر البشرية بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي، حيث تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل. [1]

ومن المهم إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص يتضمن اسم القناة وأهدافها وسياساتها وهيكلها التنظيمي وإجراءاتها ٠٠٠٠ إلخ.

ويكفل القيام بتلك الخطوات بدقة وترتيب تحقيق القناة لأهدافها نحو الجمهور المستهدف وتحقيق أهداف ملاكها الإعلامية والتجارية، ولكن لاستمرار ذلك ينبغي مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عند الحاجة حتى تُلبى أي متغيرات مطلوبة.

والتطبيق العملي لتلك الخطوات يجعل من دراسة التنظيم في القنوات الفضائية ضرورة، كما أن دراسة التنظيم في تلك القنوات يصبح أكثر وضوحًا من خلال عرض هيكلها التنظيمي، ذلك أن الهيكل التنظيمي عبارة عن رسم هندسي يوضح ويرمز إلى شبكة تمثل

(١) محمد سيد محمد: اقتصاديات الإعلام، المؤسسة الصحفية، (القاهرة: مكتبة الخانجي، ١٩٧٩)، ص ٧٠.

مواقـع المسـئولية، وطـرق تـدفق المعلومـات الرسـمية، ومسـتويات اتخـاذ القـرار والاتصـال بالقناة[1].

واختيـار الهيكل التنظيمـي هـو في حقيقـة الأمـر يسـهل عمليـة تحليـل الوظـائف وتحديـد مواصفاتها.

وفي دراستنا للتنظيم فإننا معنيون بالهيكل التنظيمي، ذلك أن هذا يعمـل علـى حـل ثـلاث مشاكل أساسية تواجه الإدارة بشأن الوظيفة وهي:

١. مشكلة اختيار وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٢. مشكلة تدريب الفرد للوظيفة.

٣. مشكلة وضع معيار لدفع الأجر المناسب للوظيفة[2].

والهياكـل التنظيميـة الخاصـة بـالقنوات الفضـائية المصـرية " كمـا تـرى الباحثـة " تمثـل نموذجًا بيروقراطيًا، وهو النموذج الذي ينسب إلى العالم " ماكس فيبر " الـذي أنشـأ النمـوذج أصلًا لحل مشاكل التنظيمات المعقدة وتحليل العلاقات الهيكلية في تلك التنظيمات.

إلا أنه رغم استهداف النموذج البيروقراطي في تنظيم تحقيق الفعالية من التنظيم، فإنـه يؤخذ عليه تركيزه على جعل العمل روتينيًا واتجاهه نحو تنميط الإجراءات وتمسكه بالقواعد والأنظمة الجامدة وإجراءات العمل المقيدة للسلوك الفردي.

وهـو مـا ينعكس علـى عمليـة الإبـداع، ويحـد منهـا، ويعطـي أهميـة زائـدة للسـلطة علـى حسـاب المشـاركة في اتخـاذ القـرارات، ويتضـح ذلـك في المضـمون التقليـدي الـذي يفتقـر إلـى

(١) عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص٢٩.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٩

السبق والجرأة في معظمه، ويفتقد تقديم أفكار جديدة دون وجود خطوط حمراء تمنع عرض نوعيات معينة من الموضوعات التي يطلق عليها " جريئة" أو " حساسة " وهي الخاصة بالموضوعات الدينية أو السياسية أو الجنسية.

ووفقًا لمعطيات الدراسة الميدانية يتضح أنه برغم كون الإبداع والجرأة قد تكون سلوكيات فردية، إلا أن أي إبداع حقيقي -خاصة في مجال الإعلام- يحتاج إلى مناخ يساعد على خلق حالة عامة من الحماس في العمل، كما أن القيادة المرنة المتفتحة تذلل كافة العقبات الإدارية، وتستطيع إضفاء الطابع غير الرسمي على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين للتخلص من القواعد المعطلة للعمل.

بالإضافة إلى أن التنظيم الإداري الذي يعتمد على قيادات بعيدة النظر يتيح الفرص للقائمين بالاتصال للتدريب على العمل الإعلامي لخلق كوادر إعلامية واعية وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة.

كذلك تسعى الإدارة الواعية ذات التنظيم الفعال – الموجودة بالعديد من الفضائيات الخاصة وتحديدًا الحديثة الإنشاء منها – نحو خلق كوادر إدارية من شباب العاملين بالقنوات الفضائية وإعطائهم فرصة للترقي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم داخل القناة وتدريبهم على العمل الإداري الخاص بتلك القناة.

التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية الحكومية:

يعتبر اتحاد الإذاعة والتليفزيون في مصر نموذجًا لإطار هيكلي آلي الطابع بحسب المادة الرابعة من قانون رقم ١٣ لعام ١٩٧٩ الخاص بتنظيم اتحاد الإذاعة والتليفزيون من خلال قرار من رئيس الجمهورية والذي يقوم كذلك بتعيين مجلس محافظي الاتحاد والأعضاء المنتدبين وأعضاء الجمعية العامة للاتحاد.

والواقع يشير إلى أن كافة الأعضاء يعينون من خلال رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء، ويجري اختيارهم على أساس نوع من التفضيلية لكي يقوموا بتنفيذ الأجندة الحكومية في كافة قطاعات الاتحاد ومن بينها قطاع القنوات الفضائية الذي تعمل القناة الفضائية المصرية من خلاله[1].

مما يجعل معظم المضمون الإعلامي المقدم بتلك القناة يعطي أولوية لأجندة الدولة في حين قد يتجاهل كثيرًا من القضايا المهمة الأخرى في إطار ممارسة الحكومة المصرية دورًا رقابيًا وتحكميًا ضخمًا في قطاع الإعلام.

ويمكن تصنيف الهيكل التنظيمي لاتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري بقطاعاته الاثني عشر باعتباره نموذجًا لهيكل بيروقراطي نمطي، كما هو موضح بالشكل.

إذ إن المهام التي تؤدى داخل هذه المنظومة يجري اتخاذها من خلال درجة عالية من التخصص وفي ظل قواعد ولوائح رسمية صارمة[2].

وبالرغم من أن التخصص يتيح القيام بالأنشطة النمطية المحددة المؤدية لخروج المنتج الإعلامي النهائي بشكل مهني عالي الكفاءة، إلا أن نتاج القيام بتلك الأنشطة لا يتعدى مجرد تقديم منتج إعلامي فقير المحتوى وضعيف الجودة [3].

---

(١) رشا علام: إصلاح الإعلام المرئي والمسموع في مصر، التحديات، المخاوف، والرؤى المستقبلية On http://global.asc.upenn.edu/docs/jordanwebpage/readings/Allam_reform.doc ٢٠٠٩/٥/٢٥

(٢) عبد اللطيف العوفي: آثار البث الفضائي على التليفزيونات الخليجية: الرؤية الإدارية وواقع المضامين البرامجية، مجلة جامعة أم القرى، المجلد الرابع عشر، العدد ٢، (الرياض: جامعة أم القرى، يوليه ٢٠٠٢)، ص ٣.

(٣) سامي عبد العزيز: حوار لبرنامج (البيت بيتك) بتاريخ ١٤ / ١ / ٢٠٠٨.

كما لا يقدم هذا المنتج فرصًا حقيقية لمشاركة القناة الفضائية المصرية في الواقع الإعلامي التنافسي المحيط بها بشكل فاعل.

يأتي هذا كنتيجة لأن المؤسسة البيروقراطية تفتقر إلى الإبداع وتمتلئ بالمديرين الذين يقعون في الفئة ما بين الإدارة المتوسطة والإدارة الدنيا، كذلك فإن عملية صناعة القرار في قطاعات الاتحاد عملية مركزية جداً، وتتم بالكامل عن طريق رئيس الاتحاد الذي يعينه أيضًا رئيس الجمهورية (١).

والحال في قناة (المحور) لا يختلف كثيرًا، فرغم أن تعيين القيادات الإدارية يتم بمعرفة مجلس الإدارة إلا أنهم يعملون وفق هيكل بيروقراطي أيضًا في ظل فرض قواعد صارمة على العاملين بها.

كما أن قناة (المحور) تختلف عن باقي القنوات الفضائية المصرية الخاصة في أن عملية تغيير قياداتها تجرى بسرعة وأكثر من مرة مما جعل شخصيتها الإعلامية تتغير وسياساتها أيضًا تعرضت للتغيير أكثر من مرة، فمن الهدف الثقافي والاهتمام بالفلكلور والتراث إلى الهدف غير المتخصص.

كما أنها في أهدافها العامة تضع الريادة والسبق كأهداف رئيسية وهي مصطلحات مطاطة تقليدية (٢) وهو ما يعكس تقليدية الإدارة.

وكذلك فإن عملية اتخاذ القرارات بها مركزية، ولا بُدَّ أن تمر كل تفاصيل العمل برئيس القناة، وتخضع القناة كذلك لمصالح الملاك من رجال الأعمال الهادفة إلى الربح (٣).

---

(١) رشا علام، إصلاح الإعلام المسموع والمرئي، مرجع سابق.

(2) Naila Hamdy, El Mehwar the mercurial, on http: // www. TBS Journal.Com.

(3) Naomi Sakr, Arab Satellite Channels between State and Private ownership: Current and Future implications, on http: // www. TBS Journal. com.

بالإضافة إلى التدخل الحكومي في القناة باعتبار الدولة مساهمة في تمويل القناة، بل وازداد هذا التدخل الحكومي بعد إطلاق وثيقة تنظيم البث الفضائي التي تحد من حرية العمل الإعلامي بالقناة.

فكما أن تلك الوثيقة قد تنظم البث في القنوات الفضائية وتحد من المضامين المتجاوزة التي لا تتفق مع عادات وتقاليد المجتمعات العربية، إلا أن السبيل الوحيد لتطوير وتحسين المضامين المقدمة بقنواتنا المصرية هو إطلاق المنافسة الإعلامية بين القنوات المصرية بعضها البعض.

وقد أشار الوزير (أنس الفقي) في لقائه مع ممثلي وكالات وشركات الإعلان إلى أنه إذا كان وجود محتوى برامجي عالي الجودة بالتليفزيون المصري هو أكبر حافز للعمل التسويقي وزيادة موارد القنوات، فإن إعادة النظر في اللوائح الحالية لاتحاد الإذاعة والتليفزيون وتغييرها سيكون له عائد كبير على علاقة الاتحاد بالسوق، وأنه من أهم مراحل التطوير الجاري تنفيذها في قطاعات التليفزيون، وتشمل قطاع القنوات الفضائية.

كما أن هذا التغيير في السياسات التنظيمية يمثل خطوة نحو تطوير القنوات تمهيداً لإعادة إطلاقها [1].

التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية الخاصة:

لكل قناة فضائية خاصة رئيس مجلس إدارتها المؤلف من عدد محدود من الأعضاء غالبًا ما يكون من بعض المساهمين في القناة بخلاف رئيس القناة ومديرها العام، وتشتمل أي قناة خاصة على عدد من الإدارات الفنية والإدارية.

(١) أنس الفقي: تطوير سياسات التسويق وشكل جديد لقنوات التليفزيون، تصريح لجريدة الجمهورية، الأربعاء ٢/٤/٢٠٠٨، ص ٠٨

الإدارات الفنية: [1]

وتشمل إدارة البرامج، وهي من أهم الإدارات بأية قناة، ويرأسها مدير عام البرامج، ومهمته الإشراف على مختلف البرامج التي تبثها القناة ومتابعتها، واستحداث برامج جديدة أو إلغاء برامج أخرى حسب كل دورة برامجية.

كما يتابع عمل جميع العاملين بالإدارة من مخرجين ومقدمي برامج ومعدين وغيرهم من العاملين على صياغة الرسالة الإعلامية.

كذلك هناك إدارة الاستديو، وتشمل مديرها العام والعاملين على خدمات الاستديو من ديكور وإضاءة وهندسة صوتية وغيرهم من الفنيين العاملين باستوديوهات القناة، ومهمة المدير هي متابعة عمل الاستوديوهات، وتوفير ما تتطلبه البرامج المختلفة من معدات وفنيين، والتنسيق بين عمل الاستوديوهات المختلفة، وصيانة معداتها، واستقبال مكالمات المشاهدين وغيرها من الأعمال بالإضافة إلى إدارة المونتاج، وتشمل بالإضافة إلى القائمين على غرف المونتاج إدارات صغيرة مثل: الجرافيك وغيرها من المؤثرات التي تندرج تحت عمل المونتاج، وإن احتاجت إلى متخصصين مدربين على فنون تختلف عن حرفة المونتاج ذاتها، مهمتهم إنجاز تصميم وتهيئة مختلفة الخرائط والصور والفواصل التي يحتاجها مخرجو البرامج بالإضافة إلى تصميم شعار القناة الذي يمنحها شكلها الخاص المعبر عن شخصيتها.

وتشمل أيضًا أي قناة خاصة على إدارة للإنتاج تعمل من أجل ظهور البرامج وكافة المضامين الإعلامية الخاصة بالقناة على الشاشة ومتابعتها أثناء الإعداد لها وتوفير كافة ما تستلزمه العملية الإعلامية وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك من تصاريح وإجراءات تصوير

---

(١) مقابلة مع الأستاذ / محمد إبراهيم مساعد مدير عام قناة المحور بمقر القناة بمدينة الإنتاج الإعلامي بتاريخ٣/ ٧ / ٢٠٠٨

خارجي والإنفاق على كافة أوجه الإنفاق من معدات أو إقامة خارجية أو حتى جلب بعض الضيوف بمقابل مادي متفق عليه (١).

وبرغم أهمية الإدارات الفنية بالقنوات الفضائية أو أي مؤسسات إعلامية أخرى فإن تلك الإدارات لا يمكن أن تعمل وحدها دون وجود الإدارة المالية التي تشمل مجموعة إدارات مهمة، مثل: إدارة الإعلانات التي تعد من أهم الموارد المالية للقنوات، وتعمل تلك الإدارة على جلب إعلانات للقناة والاتفاق مع الشركات المختلفة لعرض إعلاناتهم بالقناة وتحديد أسعار الإعلانات وفقًا لتوقيت العرض الإعلاني ومدته.

كذلك تشتمل الإدارة المالية على إدارات التسويق والمشتريات والتخليص الجمركي وغيرها من الإدارات المختصة بالشئون المالية للقناة والمعنية بالإيرادات وأوجه الإنفاق.

ومن الواضح من الهيكل التنظيمي ومن الملاحظات الميدانية للباحثة أن إدارة البرامج من أهم الإدارات بأي قناة خاصة ولمديرها صلاحيات واسعة في اختيار المضامين المقدمة على شاشة القناة كما أنه يمثل حلقة الوصل بين مدير القناة والقائمين بالاتصال، كما يضع خريطة برامجية يتم تنفيذها بعد العرض على مدير القناة عن طريق إدارتي الإعداد والتنفيذ، وبينما يمثل مدير إدارة البرامج حلقة الوصل بين العاملين بالقناة ومديرها فإن مدير إدارة الإنتاج يمثل هو الآخر حلقة الوصل بين الإدارات الفنية والإدارة المالية.

وغالبًا ما يستعين رئيس مجلس إدارة القناة ومالكها باستشاري من رجال الإدارة لرسم الهيكل التنظيمي الخاص بالقناة، ولم تجد الباحثة أي تغيير يطرأ على الهياكل التنظيمية للقنوات الفضائية المصرية التي قامت بزيارتها (*) سواء المنشأة حديثًا أو منذ بداية القرن، وإنما قد تضاف بعض التخصصات الفنية لتتبع بعض الإدارات الموجودة بالفعل (**).

---

(١) مقابلة مع د/ محمد خضر مدير إدارة الإنتاج بقنوات (دريم) بمقر القناة بالدقي بتاريخ ١٥ / ٧ / ٢٠٠٨ .

(*) قامت الباحثة بزيارة كل من: قناة (المحور)، (دريم)، (Otv)، (الحياة).

(**) تمت إضافة إدارة الجرافيك إلى إدارة المونتاج بقناة (المحور).

كما لا يوجد هيكل تنظيمي مكتوب في أية قناة أو كتيب يشرح المسئوليات الموكل لكل موظف عامل بالقناة سواء أكان فنيًا أو إداريًا للدرجة التي تسببت في عدم معرفة بعض القائمين بالاتصال بأي من العاملين بالقناة بخلاف فريق العمل الإعلامي والرئيسي المباشر.

غير أن كافة العاملين بالقنوات الخاصة يدركون أنهم يعملون وفق سياسة عامة يضعها رئيس مجلس الإدارة، هدفها الرئيسي هو الربح الذي يسعى للوصول إليه من خلال برامج تحقق نسب مشاهدة مرتفعة تزيد من الدخل الإعلاني للقناة، وهو الأمر الذي يعمل عليه مدير القناة ومدير إدارة البرامج، هذه السياسة العامة ترسم شخصية القناة التي لا تتغير كثيرًا بتغير مديرها.

إذن، فرئيس مجلس الإدارة بالقنوات الفضائية المصرية الخاصة يحدد سقف الحرية داخل تلك القنوات مع مراعاة سياسة الدولة خاصة في ظل وجود ميثاق الإعلام الفضائي الجديد.

الخلاصة أن التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية أيًا كان نمط ملكيتها يحتاج إلى اختيار عناصر القيادة به على أساس التخصص والخبرة العملية والفهم لأسس الإدارة الحديثة؛ لأن ذلك يمكن أن يسهم في خدمة وتطوير القناة الفضائية، وأن يكون حجم القوى العاملة في القنوات الفضائية مناسبًا مع حجم العمل المتاح داخل القناة، ويراعى في الهيكل التنظيمي عدم زيادة العناصر البشرية الإدارية على عدد العناصر البشرية المتخصصة حتى لا تتحول القناة كمؤسسة إعلامية إلى مجرد وحدات إدارية.

كما يجب أن تكون العناصر البشرية العاملة في القنوات عناصر متخصصة ومدربة، وأن يكون معيار اختيارها للعمل في القناة هو الكفاءة والتخصص والقدرة على القيام بالعمل المطلوب منها على أحسن وجه.

ويقتضي العمل بالقنوات الفضائية أن يكون الهيكل التنظيمي بها مرنًا بالشكل الذي يساعد القناة على القيام بوظائفها، ويراعي تمتعها بقدر كاف من الاستقلال المالي والإداري كي تتمكن من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

وأن يراعى في الهيكل التنظيمي للقنوات الفضائية أن يكون لكل شخص رئيس محدد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات، ويرجع إليه عند طلب الرأي والمشورة مما يستلزم وضع ضوابط للنظام الاتصالي داخل الهيكل التنظيمي.

ويؤدي وضع هذه الضوابط إلى التفاعل بين مستويات القيادة العليا والمستويات التنفيذية بما يضمن ديمقراطية القرار والتعرف على المشكلات التي تواجه عناصر التنفيذ.

كما ينبغي التأكيد على أهمية العمل بأسلوب الفريق داخل القنوات سعيًا لتحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، ويتطلب ذلك التنسيق بين جهود جماعات العمل في القناة الفضائية وبث الانسجام بين أفرادها[1].

وأن تقوم عناصر القيادة بتفويض جزء من سلطتها إلى عناصر الإدارة الوسطى، سعيًا لتكوين عناصر قيادية مدربة لتولي مسئولية القيادة في المستقبل وتشجيع المبادأة لدى العاملين داخل القناة الفضائية بما يسمح بعرض الأفكار والآراء ومناقشتها والأخذ بالصالح منها بغض النظر عن المستوى الوظيفي لمن يقدمها.

(١) حمدي عبد العظيم: الجوانب الاقتصادية والإدارية للفضائيات العربية، مجلة إدارة الأعمال، (القاهرة: جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد ١٠٨، مارس ٢٠٠٥)، ص ٧.

بالإضافة إلى تحديد السلطات المشرفة على العمل، بحيث لا تترك المؤسسة خاضعة لسلطات متعددة مما قد يؤدي إلى تعثرها في القيام بوظائفها.

كل ذلك في إطار أهداف واضحة، ليس بها أي غموض حتى يمكن أن يتعرف التنظيم على أهداف المؤسسة بوضوح كامل.

وأخيرًا: فإن الأسلوب التنظيمي ليس هدفًا في حد ذاته، بمقدار ما هو أداة لضمان حسن سير العمل، والاختلاف بين تنظيم المؤسسات ذات النشاط المتشابه، ليس بالضرورة أن يؤدي إلى اختلاف في كفاءة العمل، فالتنظيم هو عنصر واحد من عناصر العملية الإدارية، التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة الإعلامية أو فشلها، فقد نجد قناة فضائية ذات تنظيم إداري ممتاز، ولكنها فاشلة في أداء عملها نتيجة نوعية موظفيها أو قادتها أو ندرة الحوافز فيها والعكس صحيح. ولكن يمكن القول: إن تنظيمًا إداريًا جيدًا، مع توفير عناصر قيادية وجوّ مناسب للعمل وكفاءة في الكوادر فإنها حتمًا ستقود إلى عمل إعلامي ناجح[1].

---

(١) محمد فريد عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية، مرجع سابق، ص ١٢٧ .



خاتمـــــــــــة

خـــاتمة:

سعى هذا الكتاب إلى إثارة عدد من الأسئلة حول العوامل المؤثرة على التنظيم الإداري بالقنوات الفضائية المصرية الحكومية والخاصة وانعكاسها على المضمون الإعلامي المقدم بتلك القنوات، وحاولت الباحثة حصر هذه العوامل وتصنيفها والتركيز على بعضها ومعرفة مدى تأثيرها على المضمون الإعلامي الذي تقدمه القنوات الفضائية.

كما حاولت معالجة موضوعها بصورة ملائمة تعكس حجم اهتمام الدراسات الإعلامية بتلك العوامل وكيفية تأثيرها على شكل الإدارة بالقنوات الفضائية، وقد سعت الباحثة إلى تحقيق ذلك بقدر استطاعتها.

وفي تقدير الباحثة فإن هذا النوع من الموضوعات ضروري نظراً لزيادة أعداد القنوات الفضائية والمهتمين بها وأهمية دراسة العوامل المتعلقة بإدارة تلك القنوات خاصة في مصر لتعدد أنماط الملكية وأشكال القيادة بتلك القنوات والانعكاس الملحوظ لتلك العوامل على المضمون الإعلامي الذي تقدمه تلك القنوات.

وعلى الرغم من تنوع الموضوعات التي تتعلق بالعمل الإعلامي وتنوع الرؤى النظرية الموجهة له إلا أن الاهتمام بالموضوعات المتعلقة بإدارة المؤسسات الإعلامية لم يكن على المستوى المطلوب مقارنة ببقية المجالات المتعلقة بوسائل الإعلام، الأمر الذي يدعو إلى استكمال الاهتمام بنفس الموضوعات خاصة بعد ثورة ٢٥ يناير التي سعت للتغيير، ويأتي على رأس أولويات التغيير تطوير النظم الإدارية في كل مؤسساتنا وأهمها المؤسسات الإعلامية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

(١) المراجع العربية والمترجمة:

١. إبراهيم أحمد إبراهيم: اقتصاديات صناعة الصحافة، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨).

٢. إبراهيم المسلمي: إدارة المؤسسات الصحفية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).

٣. إبراهيم عبد الله المنيف: تطور الفكر الإداري، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٣).

٤. اتحاد الإذاعة والتلفزيون: الكتاب السنوي ٢٠٠٦، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتلفزيون ٢٠٠٦).

٥. اتحاد الإذاعة والتليفزيون: مشروع الخطة الإعلامية العامة للعام ٢٠٠٤- ٢٠٠٥، (القاهرة، اتحاد الإذاعة والتليفزيون، ٢٠٠٤).

٦. أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، ط٩، (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٦).

٧. أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة، د ن، ٢٠٠٤).

٨. أحمد عبد الرحمن الشمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠٤).

٩. أحمد عبد الله الصباب: أصول الإدارة الحديثة. (جدة: دار البلاد للطباعة والنشر، ١٩٩٩).

١٠. أحمد عرفة وسمية شلبي: فعاليات التنظيم، (القاهرة: د ن، ٢٠٠٠).

١١. أحمد فهمي جلال: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال (شبين الكوم: مطابع الولاء،١٩٩٦).

١٢. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، ط ٦، (أسيوط: مطبعة جامعة أسيوط، ١٩٩٧).

١٣. أمير أحمد التوني ونبيلة توفيق حسن: مبادئ الإدارة، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ١٩٩٦).

١٤. بسيوني محمد البرادعي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).

١٥. بشير علي التويرقي: مبادئ وتطبيقات الإدارة الفعالة، (طرابلس: جامعة ناصر، ٢٠٠٠).

١٦. جاري ديسلر، أساسيات الإدارة، ترجمة: عبد القادر محمد عبد القادر، (الرياض: دار المريخ للطباعة والنشر، ٢٠٠١).

١٧. جواد مرقة: الوضع الراهن للإنتاج الثقافي العربي ومكانته في القنوات الفضائية العربية، في: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨).

١٨. جيري ل ٠جراي: الإشراف (مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس)، ترجمة: وليد عبد اللطيف ،(الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨).

١٩. حسن عبد الحميد: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإدارة، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٩٧).

٢٠. حسن عماد مكاوي: أخلاقيات العمل الإعلامي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٢).

٢١. حسين العودات: كيف يمكن أن نجعل القنوات الفضائية العربية أداة للتعريف بالثقافة العربية الإسلامية، في: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨).

٢٢. حمدي أمين عبد الهادي: إدارة شئون موظفي الدولة، ط ٣، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨).

٢٣. خالد سعد الجضعي: الإدارة – النظريات والوظائف، (الرياض: مكتبة المتنبي، ٢٠٠٦).

٢٤. خيري علي الجزيري: مقدمة في مبادئ الإدارة، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٧).

٢٥. دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون: المستشار (المنهج المتكامل لتطوير الأداء)، ترجمة: مؤسسة بميك، (القاهرة: مؤسسة بميك، ٢٠٠٦).

٢٦. ذوقان عبيدات وآخرون: البحث العلمي – مفهومه وأدواته وأساليبه ، ط٥، (القاهرة: دار الفكر ١٩٩٦).

٢٧. راندي تولرساكس: كيف تقيم موظفيك بفعالية، (القاهرة: مكتبة جرير، ٢٠٠٢).

٢٨. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).

٢٩. رجب حسنين محمد: إدارة الأعمال المداخل والنظريات والوظائف، ط ٢، (أسيوط: مطبعة هابي رايت ، ٢٠٠٤).

٣٠. زكي محمود هاشم: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط ٢، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٨).

٣١. زكي محمود هاشم: تنظيم وطرق العمل، (الكويت: مطبوعات الجامعة، ١٩٨٤).

٣٢. سامي الشريف: الفضائيات العربية رؤية نقدية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٤).

٣٣. سحر خليفة سالم الجبوري: تنمية القدرات الإدارية للمؤسسات الإعلامية. (بيروت: دار المدى، ٢٠١٢).

٣٤. سعد شعبان: القمر الصناعي المصري نايل سات، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٧).

٣٥. سعود النمر وآخرون: الإدارة العامة – الأسس والوظائف. الطبعة السابعة، (الرياض: مكتبة الشقرى، ٢٠١١).

٣٦. سعيد يس وعلي عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط ٢، (القاهرة: مركز وايدسيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ١٩٩٨).

٣٧. سمير محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، (القاهرة: مطبعة العشري، ٢٠٠٥).

٣٨. السيد خليل هيكل وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ١٩٩٨).

٣٩. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٣).

٤٠. عادل الزيادي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، (القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٩٢).

٤١. عادل حسن: الأفراد في الصناعة، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٨).

٤٢. عادل ريان وعبد الناصر حمودة: محاضرات في السلوك التنظيمي، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ٢٠٠٥).

٤٣. عادل زايد: الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،٢٠٠٣).

٤٤. عاطف العبد وزكى عزمي: الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، (القاهرة: دار الفكر العربي ، ١٩٩٣).

٤٥. عاطف عدلي العبد: الراديو والتليفزيون في مصر، في: الإعلام المصري، (القاهرة: وزارة الإعلام، ١٩٨٨).

٤٦. عاطف عدلي العبد وماجي الحلواني: الأنظمة الإذاعية في الدول العربية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٩).

٤٧. عاطف عدلي العبد ونهى عاطف العبد: وسائل الإعلام (نشأتها وتطورها وآفاقها المستقبلية)، ج ١، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٦).

٤٨. عبد الغفار حنفي: إدارة الأفراد بالمنظمات "مدخل وظيفي" (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ٢٠٠٠).

٤٩. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣).

٥٠. عبد الفتاح دياب: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس ٢٠٠٤).

٥١. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ٢٠٠١).

٥٢. عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩).

٥٣. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي (القاهرة: عصمي للنشر والتوزيع ،١٩٩٦).

٥٤. عبد الله محمد زلطه: مناهج وأدوات البحث العلمي، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٣).

٥٥. عدلي سيد رضا وعاطف عدلي العبد: إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠٢).

٥٦. عصام الدين فرج: اقتصاديات الإعلام، (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، ٢٠٠٣).

٥٧. عطية حسين أفندي: تمكين العاملين "مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية، ٢٠٠٣).

٥٨. عقلة محمد المبيضين وأسامة محمد جرادات: التدريب الإداري الموجه بالأداء، (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ٢٠٠١).

٥٩. علي السلمي: الدراسات الإدارية في عصر المعلومات، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥).

٦٠. علي السلمي: تطوير أداء وتجديد المنظمات، (القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر، ١٩٩٨).

٦١. علي الشرقاوي: العمليات الإدارية في ميدان الأعمال (مدخل الوظائف الممارسات)، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٩٥).

٦٢. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، ط٢، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٧).

٦٣. علي الشريف: إدارة المنظمات الحكومية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩).

٦٤. علي عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٤).

٦٥. علي ماهر خطاب: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٢).

٦٦. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٩).

٦٧. عمر وصفي عقيلي وقيس عبد علي: المنظمة ونظرية التنظيم، (د ن، ٢٠٠٢).

٦٨. فؤاد محمد النادي: مبادئ علم الإدارة العامة، (د ن، ١٩٩٥).

٦٩. فرج شوشان: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، في: القنوات الفضائية العربية في خدمة الثقافة العربية الإسلامية، (تونس: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ١٩٩٨).

٧٠. فيصل علي خالد فرحان: المؤسسات الإعلامية في عصر تكنولوجيا المعلومات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ٢٠٠٥).

٧١. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٣).

٧٢. كول بليزجراهام وستيفن و. هايز: إدارة المنشآت العامة، ترجمة: محمد عبد الكريم، ط ٩، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).

٧٣. ماجي الحلواني: مدخل إلى الفن الإذاعي والتلفزيوني والفضائي، (القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٢).

٧٤. ماجي الحلواني: الإعلام وقضايا المجتمع، (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ٢٠٠٦).

٧٥. مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان، ٢٠٠١).

٧٦. محرز حسين غالي: إدارة المؤسسات الصحفية واقتصادياتها في العالم المعاصر (القاهرة: دار العالم المعاصر، ٢٠٠٩).

٧٧. محمد الجوهري وآخرون: علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٢).

٧٨. محمد السيد سعيد: الاتجاهات والقوى الجديدة في فضاء الإعلام العربي، في: الإعلام العربي في عصر المعلومات، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ٢٠٠٦).

٧٩. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، (بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ١٩٩٦).

٨٠. محمد سيد محمد: اقتصاديات الإعلام، المؤسسة الصحفية، (القاهرة: مكتبة الخانجي، ١٩٧٩).

٨١. محمد عبد البديع: إدارة المؤسسات الإعلامية (القاهرة: د ٠ ن، ٢٠٠٢).

٨٢. محمد عبد الحميد: البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، (القاهرة: عالم الكتب ، ٢٠٠٠).

٨٣. محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٩).

٨٤. محمد فريد عزت: إدارة المؤسسات الإعلامية، (القاهرة: العربي للنشر والتوزيع، ١٩٩٥).

٨٥. محمد كامل مصطفى: الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٨).

٨٦. محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية، (أسيوط: مكتبة المنشية، ١٩٨٥).

٨٧. محمد مرعي: مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي، (القاهرة: دار حازم للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

٨٨. محمد منير حجاب: أساسيات البحوث الإعلامية والاجتماعية، (القاهرة: دار النشر والتوزيع، ٢٠٠٢).

٨٩. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، (العين: دار الكتاب الجامعي، ٢٠٠٠).

٩٠. محمود علم الدين وأميرة العباسي: إدارة الصحف واقتصادياتها، (القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠٠١).

٩١. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٤).

٩٢. مصطفى محمود أبو بكر: الإدارة العامة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

٩٣. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥).

٩٤. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار الشعب، ١٩٩٣).

٩٥. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية " إدارة الأفراد "، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٦).

٩٦. نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).

٩٧. نادية أمين، نبيلة الحضري: أصول إدارة الأعمال، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ٢٠٠٣).

٩٨. نبيلة توفيق حسن ونادية أمين محمد: أصول إدارة الأعمال، (أسيوط: مطبعة هابي رايت، ٢٠٠٤).

٩٩. نبيه العلقامي: مقدمة في السياسات الإدارية، (القاهرة: مركز الكتاب للنشر، ١٩٩٧).

١٠٠ – نجوى أمين الفوال: القائم بالاتصال في الإعلام السكاني: دراسة ميدانية (القاهرة: عالم الفكر، ١٩٩٤).

١٠١ – النظام الإعلامي (تطوير ضروري لسياساته وأدائه)، التقرير الاستراتيجي العربي ١٩٩٩، ط٢، (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية بالأهرام ٢٠٠٠).

١٠٢– نظمي شحادة وآخرون: إدارة الموارد البشرية، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٠).

١٠٣– نظيمة عبد العظيم خالد: الإدارة العامة، (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٧).

١٠٤– نيفين غراب: الإدارة الحديثة، (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع،١٩٩٤).

١٠٥– هبة شاهين: التليفزيون الفضائي العربي، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ٢٠٠٨).

١٠٦– هدى سيد لطيف: تقييم وظائف العلاقات العامة في شركات الطيران في البيئة المصرية، (القاهرة: عالم الكتب، ١٩٩٨).

(٢) بحوث عربية منشورة في دوريات ومؤتمرات علمية

١. أسماء أبو بكر الصديق: القائم بالاتصال في ظل خصخصة مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، مجلة الفن الإذاعي، ع١٨٣، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، يوليو٢٠٠٦).

٢. أشرف جلال حسن: العلاقة بين ملكية وسائل الإعلام وطبيعة ومستوى الحرية في القنوات المصرية الحكومية والخاصة (دراسة مقارنة لبرامج الرأي في القناتين الأولى مقارنة بدريم والمحور)، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام " مستقبل وسائل الإعلام العربية "، ج٢، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥).

٣. آمال كمال: التوجه المهني لدى القائم بالاتصال، المجلة الاجتماعية القومية، المجلد ٣٠، ع ٢ و ٣، (القاهرة: المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مايو سبتمبر ١٩٩٣).

٤. أمين بسيوني: تكنولوجيا الاتصال في عالم متغير، المؤتمر العلمي السنوي الخامس لكلية الإعلام " تكنولوجيا الاتصال الواقع والمستقبل "، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٩).

٥. جمعة أحمد قاجة: التشريعات الإعلامية ومستقبل العمل الإعلامي الرسمي، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام " مستقبل وسائل الإعلام العربية "، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥).

٦. حسن أحمد حسن، الإدارة في المؤسسة الإعلامية، مجلة الفن الإذاعي، ع١٦١،(القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، سبتمبر ٢٠٠٠).

٧. حسن عماد مكاوي: أبعاد العولمة وإعادة هيكلة وسائل الإعلام، مجلة البحوث والدراسات العربية، ع ٣١، ٣٢، (القاهرة: معهد البحوث والدراسات العربية، يوليو- ديسمبر ١٩٩٩).

٨. حسن عماد مكاوي: الفضائيات العربية الخاصة ومردودها الإعلامي، مجلة الإذاعات العربية، ع ١، (القاهرة: اتحاد إذاعات الدول العربية، ٢٠٠٣).

٩. حمدي عبد العظيم: الجوانب الاقتصادية والإدارية للفضائيات العربية، أعمال المؤتمر العلمي الأول للأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام، الفضائيات العربية ومتغيرات العصر، (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، يناير ٢٠٠٥).

١٠. حنان أحمد سليم: اتجاهات الصفوة المصرية نحو واقع ومستقبل القنوات الإخبارية العربية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام "مستقبل وسائل الإعلام العربية"، ج١، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥).

١١. خالد صلاح الدين: اتجاهات الجمهور والإعلاميين نحو أداء القنوات التليفزيونية الخاصة في مصر، المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام " أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق "، ج٢، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٣).

١٢. سعيد محمد السيد: الضغوط المهنية والإدارية على القائم بالاتصال، المجلة العلمية لكلية الإعلام، ع ١، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يوليو ١٩٨٩).

١٣. السيد بخيت محمد: تأثير تكنولوجيا الاتصال على الممارسات الصحفية في الصحافة العربية، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإعلام "تكنولوجيا الاتصال الواقع والمستقبل "، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٩).

١٤. عادل عبد الرازق ضيف: تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الإعلاميات في مصر، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ١٤، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يناير – مارس ٢٠٠٢).

١٥. عادل عبد الرازق ضيف: تدريب الصحفيين المصريين لبحوث الإعلام، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ٩، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، أكتوبر ديسمبر ١٩٩٩).

١٦. عادل عبد الغفار خليل: أبعاد المسئولية الاجتماعية للقنوات الفضائية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي التاسع لكلية الإعلام " أخلاقيات الإعلام بين النظرية والتطبيق "، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٣).

١٧. عادل فهمي البيومي: محددات الرضا الوظيفي لدى العاملين في القنوات الفضائية المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام،ع ١٥، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يونيو، ٢٠٠٢).

١٨. عبد الجواد سعيد: استخدامات القيادات الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية للحاسبات الإلكترونية وأثرها في جودة الخدمة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام "مستقبل وسائل الإعلام العربية"، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥).

١٩. عبد الجواد سعيد: النظام الإداري في وكالة أنباء الشرق الأوسط، مجلة البحوث الإعلامية، العدد السابع، (القاهرة: جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإسلامية، ١٩٩٧).

٢٠. عبد اللطيف العوفي: آثار البث الفضائي على التليفزيونات الخليجية، الرؤية الإدارية وواقع المضامين البرامجية، مجلة جامعة أم القرى، المجلد ١٤، ع ٢، (مكة: جامعة أم القرى، يوليه ٢٠٠٢).

٢١. عدلي سيد رضا: دور الإدارة العلمية في المؤسسات الإذاعية، مجلة البحوث الإعلامية، ع ٣، ج ٢، (القاهرة: جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإسلامية، يناير ١٩٩٥).

٢٢. علي السلمي: التدريب "حلقة في نظام إدارة الأداء"، مجلة إدارة العصر، ع٣، (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، أغسطس ٢٠٠٥).

٢٣. علي السلمي: التدريب " حلقة في نظام إدارة الأداء "، مجلة إدارة العصر، ع ٣، (القاهرة: الجمعية العربية للإدارة، أغسطس ٢٠٠٥).

٢٤. فاروق أبو زيد: الدور المصري في الإعلام الفضائي، مجلة الفن الإذاعي، ع ١٨٦، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، أبريل ٢٠٠٧).

٢٥. فريد عبد الفتاح: قياس أثر بعض العوامل التنظيمية والشخصية على أدراك مستوى الإشباع ودرجة الأهمية النسبية للحاجات الإنسانية، مجلة المال والتجارة، ع ٢٣٣ (الرياض: مجلة المال والتجارة، ١٩٨٨).

٢٦. ليلى حسين السيد: اتجاهات الجمهور نحو الفضائيات المصرية الخاصة، المجلة المصرية لبحوث الرأي العام، المجلد ٤، العدد المزدوج، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام يناير- ديسمبر ٢٠٠٣).

٢٧. ماجي الحلواني: رؤية مستقبلية للإعلام المصري المرئي والمسموع وآليات تطويره، مجلة الفن الإذاعي، ع ١٨٢، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، أبريل ٢٠٠٦).

٢٨. ماهيناز رمزي أحمد: العوامل المؤثرة في مستقبل أنماط ملكية القنوات التليفزيونية المصرية الخاصة، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر لكلية الإعلام " مستقبل وسائل الإعلام العربية "، ج ١، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، مايو ٢٠٠٥).

٢٩. محمد إبراهيم: إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي، مجلة الدراسات الإعلامية، ع ٩٢، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يوليو- ديسمبر ١٩٩٨).

٣٠. محمد سعد إبراهيم: استخدامات الصحافة المصرية للإنترنت وانعكاسها على الأداء الصحفي، المؤتمر العلمي الخامس لكلية الإعلام " تكنولوجيا الاتصال الواقع والمستقبل"، (القاهرة: كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ١٩٩٩).

٣١. محمد شريف مرسي محمد: إعادة هيكلة إدارة البرامج الرياضية بقنوات قطاع التليفزيون المصري، المؤتمر العلمي الدولي الخامس عشر لكلية الإعلام " الإعلام وإصلاح الواقع والتحديات "، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٧-٩ يوليو ٢٠٠٩).

٣٢. محمد محمود المرسي، القائم بالاتصال في مجال التدريب الإذاعي والتليفزيوني في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية الإعلام " الإعلام بين المحلية والعالمية " (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٧).

٣٣. محمد نبيل طلب: القائم بالاتصال في القنوات التليفزيونية المتخصصة في مصر، مجلة كلية الآداب، ع ٢٥، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الآداب، يوليو ١٩٩٩).

٣٤. محمود علم الدين: تكنولوجيا الاتصال في الوطن العربي، مجلة البحوث الإعلامية، ع ٣ (القاهرة: جامعة الأزهر، كلية الدراسات الإسلامية، يناير ١٩٩٥).

٣٥. محمود علم الدين: تنظيم الجهاز التحريري للجريدة اليومية، مجلة الاتصال، ع ٦ (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٥).

٣٦. مرعي مدكور: الرضا المهني للقائم بالاتصال في الصحافة المصرية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع ١٨، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يناير -مارس ٢٠٠٢).

٣٧. النايل سات ١٠٢ خطوة على الطريق: مجلة الفن الإذاعي، ع ١٦١، (القاهرة: اتحاد الإذاعة والتليفزيون، سبتمبر ٢٠٠٠).

٣٨. نوال عبد العزيز الصفتي: إعداد القائم بالاتصال في الصحف المصرية في ظل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع١٢، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، يوليو – سبتمبر ٢٠٠١).

٣٩. وليد فتح الله: اتجاهات جمهور المتعلمين نحو القنوات التليفزيونية المصرية الحكومية

) .

.(٢٠٠٣

(٣) بحوث ودراسات عربية غير منشورة

١. بطرس جرجس الحلاق: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراة غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٩).

٢. بطرس جرجس الحلاق: تأثير تكنولوجيا الاتصال الحديثة على الجوانب التنظيمية في المؤسسات الإعلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٦).

٣. جيلان محمود عبد الرازق: أساليب تغطية القضايا في برامج الرأي المذاعة على الهواء في القنوات الفضائية العربية، ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٤).

٤. جيهان يسري أبو العلا: تخطيط البرامج في الإذاعة المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام ١٩٨٠).

٥. حسين الحموي: العوامل المؤثرة على إنتاجية العنصر الإنساني، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٢).

٦. دينا فاروق محمد أبو زيد: تكنولوجيا الإنتاج التليفزيوني الحديث وعلاقتها بتطور برامج التليفزيون المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام، ٢٠٠٦).

٧. رجب حسنين محمد: أثر أنماط اتخاذ القرار على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ١٩٩٩.

٨. رغدة محمد عيسى: العوامل المؤثرة على القيادات الإعلامية النسائية باتحاد الإذاعة والتليفزيون المصري وانعكاسها على التخطيط الإعلامي، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٥).

٩. سعيد محمد السيد: الضغوط المهنية والإدارية على القائم بالاتصال، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٨٩).

١٠. سميرة محيي الدين شيخاني: أثر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات على التطور فنون الكتابة الصحفية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٩).

١١. سوسن عبد الفتاح: أثر التفاعل بين أنماط السلوك القيادي والمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١٩٩٥).

١٢. عبد الجواد سعيد: النظم الإدارية في المؤسسات الصحفية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٨٩).

١٣. عبد العزيز محمد العيد: استخدامات الجمهور في مملكة البحرين لوسائل الإعلام والإشباعات المتحققة منها، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٤).

١٤. لمياء سمير سيد: تأثير التعرض للأخبار والبرامج الإخبارية بالقنوات الفضائية على المستوي المعرفي للجمهور المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٧).

١٥. منصور علي كدسة: الأسس العلمية لإدارة المؤسسات الإعلامية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٨٥).

١٦. ميرال مصطفى عبد الفتاح: معالجة القضايا الخارجية في النشرات الإخبارية الإنجليزية التي تقدمها القنوات الفضائية العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة عين شمس، كلية الآداب، قسم علوم الاتصال والإعلام، ٢٠٠٧).

١٧. نهلة عساف عيسى: العوامل المؤثرة على أداء القائم بالاتصال في الفيلم التسجيلي، رسالة ماجستير غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ١٩٩٦).

١٨. هبه أمين شاهين: استخدامات الجمهور المصري للقنوات الفضائية العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠١).

١٩. ولاء محمد جمال الدين: العوامل المؤثرة على إخراج الصفحة الأولى من الصحف المصرية القومية والحزبية والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠٠٦).

(٤) الكتب الأجنبية:

1. Brynildseen & Shawna , (mass Communication: Technology use and instruction) , ERIC Clering_ house reading English and communication. December 2003.
2. Dan Hellriegel, Susan E. Jackson and John W. Slocum, JR., Management,(U.S.A: International Thomson Publishing, 1999).
3. Danial A. Waren, Dan wolch Jr., Management, (New York:London Wiley & Sons,1990).
4. David Coteau and William Hoynes, The business of media, (England: pine Forge press,2002).
5. David Randall, The universal Journalist, 2 ed. (London: Pluto press , 2002).
6. Denis Mcquail. Mcquail 's Mass Communication Theory, 2ed , (London Soge Publication , 1995).
7. Dennis , H. Wn, Systematic determinants of international New Cocerage, Comparison of 38countries, Journal of Communication , Vol. 50, No, 8 , spring 2000.
8. Glasgow Bojoi, Job Satisfaction among acadmic librarians, (PHD), Texas state University, 1984.
9. Herzberg's Dual Factor Theory of job Satisfaction Motivation , (A review of the evidence and a criticism), vol 20 , house Psychology, 1967.
10. Horwitz & Robert Britt , (The regulation of new Communications technologies), dissertation abstracts international, Vol.43 ,12.D4043 , Thesis (PHD),(Brandeis university, 1998).
11. James A. Brickley, Clifford W. Smith and Jerold.(England: Zimmer man Managerial economics and organizational architecture.2004).
12. Joe Tidd, John Bessant and Keith Pavitt, Managing innovation, 3th edition, (England: John Wiley & Sons Ltd, 2005).
13. john c. Merrill ,john lee , Edward Jay Fried lander ,modern mass media, HarperCollins college publishers ,(U.S.A,2ed,1994)

14. Kathleen L. Endres & Ann B.schierhorn , (New Technology and the writer /editor relationship: shifting electronic realities) , Jornalism and mass communication quarterly, Vol.72 ,.no.2 summer, 1995.

15. Mitchell V. and Prauin , Measure of Maslow's need hierarchy, organizational behavior and human Performance, Vol, 16, 1976.

16. Norma Harrison, Danny Simson, Technology Management, U.S.A, Mcgrow – Hill higher education, 2002.

17. Nwulu & Paul Uzochukwu. , (new communication technologies and Nigeria`s development) , Thesis (PH.D) , Wayxe State university ,.Dissertation Abstracts international , Vol 59_ 03.section A.P649,1998.

18. Organ D. and Hammer W., Organization Behavior, Business Publication,1982, on:www. Google. Com. eg

19. Richard L. Daf, organizational Theory and design,(USA: Thomson Asia, 2004).

20. Riggs F.A ,The Ecology of public administration ,Asia publishing house, 1997.

21. Robert Schultheis , Management In Formation Systems , (Boston: Mc Graw Hill, 1995).

22. Stephen P. Robbins and Mary coulter, Management, (U.S.A: Pearson Prentice Hall , 2005).

23. Stephen P. Robbins, organizational behavior, 9th edition, (U.S.A: Prentice hall, 2004).

24. Steven Alter, In Formation Systems ,: A management Perspective, 2 ed. (N.Y) Benjamin Publishing Comp,2001.

25. Svenden & Knut Didrik G. , (Digital high definition television and the role of government in technology development) , Thesis , (PH.D) ,(Pennsylvania state university Dissertation abstracts international.Vol.66 09,1995).

26. Ward. J.& Hansan.K.A , (journalism and librarian roles information technologies and news making) , journalism quarterly,.vol.68 , no.3, 1991.

(٥) أعمال منشورة على شبكة الإنترنت:

1. Ahmed Osman, Rude Awekening: Dreamdrop top talkers , Transnational BroadCasting Studies, No. 12 , 2004 on: http: // www. TBSjournal. Com.
2. Chris Forrester , High hopes for Egyptian media production city On http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall01/ Forrester.html
3. Hala Abdel Rahman , Uses and gratifications of satellite TV in Egypt,on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02 /Hala.html
4. http: // dI. ust 0 edu / lcourses / management / business admin / lessons / Isn 4 htm tt 0
5. http// dI. Ust. Edu/ courses/ management/ business/ lessons/ Isn 4. htm #.
6. http:// hrdiscussion. Com/ hr 155. html 0
7. http:// WWW. Annahar Kw. Com / Annahar / article – aspx? Id = 34023.
8. http:// www. Arado. org 0
9. http:// www. Ayadina.net/ Index. Php? Page-id = 76 0
10. http://www.mejeet.com/show-
11. http://www.media-arabia.org
12. http://WWW.moheet. Com/ Show – news. Aspx? nid = 126799$! = 212480
13. http://WWW.moheet. Com/ Show – news. Aspx? nid =126799$62.
14. Hussein Y.Amin , current situation of satellite broadcasting in the middle east, On http://www. TBSJournal.com/Archives/Fall00/Amin-Paris
15. Joe Khalil ,Blending in: Arab television and the search for programming ideas on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall04/Khalil.html
16. Joseph Fahim, OTV hits the airwaves: Sawiris – owned Tv channel launches today , The daily Star Egypt, January 30 ,2007 , on: http: // www. dailystaregypt. com / article. Aspx ? Article ID = 5308.
17. Naila Hamdy, El Mehwar the mercurial , on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/ Mehwar.html
18. Naila Hamdy, A Dream TV Come true , Transnational

19. Brood Casting Studies, No 8 , 2002 on http: // www. TBSjournal.com
20. Nakla Hamdy, El Mehwar the mercurial, on http: // www. TBS Journal. Com.
21. Naomi Sakr ,Arab satellite channels between state and private ownership:current and future implications ,on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall02/Sakr-paper.html
22. S 0 Abdallah schleffler The impact of Arab satellite Television prospects fav democracy in The Arab wovld on http:// www. TB Sjoumal com 0
23. Sana'a Mansour , The Media Free Zone on http://www.TBSJournal.com/Archives/Fall00/Kandil.html
24. Shaden shehab, Dreams Wake – up call ? Al Ahram Weekly org. eg/200216111 eg 6 htm
25. Walter , Armburst, What Would Soyyid Qutb say ? Some refletions on video Clips, Transnational Broadcasting studies, No.13, 2005 on: http: // www. TBSjournal. Com.
26. www.nilesat.com.eg الموقع الإلكتروني الخاص بالنايل سات
27. www.arabsat.com الموقع الإكتروني الخاص بالعرب سات
28. www.arabsat.net الموقع الإلكتروني الخاص بالعرب سات
29. WWW.egyptradiotv.com الموقع الإلكتروني الخاص باتحاد الإذاعة والتليفزيون
30. WWW.elmehwar.tv. الموقع الإلكتروني الخاص بقناة المحور
31. WWW.mazzika.Tv الموقع الإلكتروني الخاص بقناة مزيكا
32. WWW.melody.Tv الموقع الإلكتروني الخاص بقناة ميلودي
33. WWW.Tamima.Com الموقع الإلكتروني الخاص بقناة تميمة
34. رشا علام، إصلاح الإعلام المرئي والمسموع في مصر، التحديات والمخاوف، والرؤى المستقبلية On
35. http://global.asc.upenn.edu/docs/jordanwebpage/readings/Allam_reform.doc ٢٥٩ 2009/5/25

(٦) الصحف والمجلات:

١ - أحمد فايق: تفاصيل الخطة السرية للتخلص من ٤٠ ألف موظف في التليفزيون جريدة الفجر، العدد ٨٥، الاثنين ٢٢/ ١ /٢٠٠٧.

٢ - أنس الفقي: تطوير سياسات التسويق وشكل جديد لقنوات التليفزيون، تصريح لجريدة الجمهورية، الأربعاء ٢/٤/٢٠٠٨ .

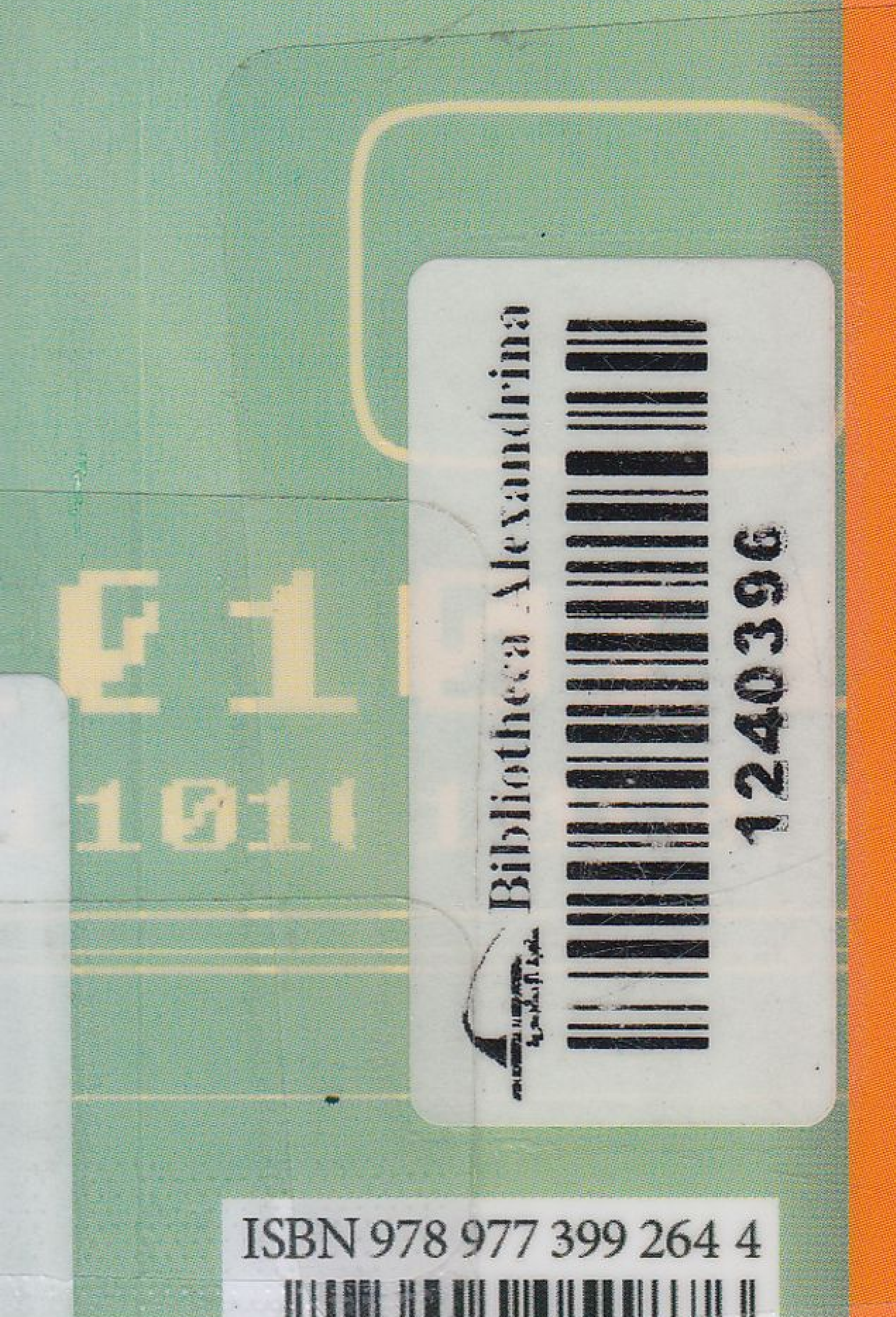
٣ - سامي عبد العزيز، حوار لبرنامج (البيت بيتك) بتاريخ ١٤ / ١ / ٢٠٠٨ .

٤ - العالم في ساعة وموضوعات مهمة تطرحها ONTV، جريدة الأهرام بعددها الصادر بتاريخ ٢٥ نوفمبر ٢٠٠٨.



أطلس
للنشر والإنتاج الإعلامى

إنها القنوات الفضائية .. تلك الوسائل الإعلامية المبهرة التى أصبح لها أكبر الأثر فى توجيه الرأى العام العربى والتأثير عليه بما تقدمه من مضامين يخطط لها ويعدها ويقدمها طاقم عمل يحاول هذا الكتاب التعرف على سماته وعلى العوامل المؤثرة عليه لكى يدرك القارئ الدور الفاعل والأساسي الذى تؤديه إدارة تلك القنوات وتنظيمها فى إعطاء كل قناة شخصيتها المميزة، ورسم ملامح الخريطة الفضائية بشكل عام.



ISBN 978 977 399 264 4
6 223004 051876

